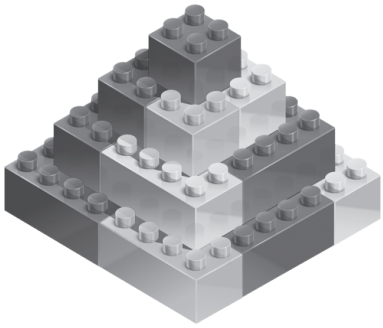
结构化决策力

丹 宁 著



成为你想
成为的自己

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 • BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

结构化决策力：成为你想成为的自己 / 丹宁著. —北京：电子工业出版社，2018.1
ISBN 978-7-121-33089-6

Ⅰ. ①结… Ⅱ. ①丹… Ⅲ. ①决策学 Ⅳ. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 286719 号

策划编辑：晋　晶
责任编辑：袁桂春
印　　刷：
装　　订：
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：720×1000　1/16　印张：12.25　字数：165 千字
版　　次：2018 年 1 月第 1 版
印　　次：2018 年 1 月第 1 次印刷
定　　价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。
质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

赞　誉

决胜千里，是追求，更是境界！帷幄之中，要方法，更需要思维！结构性思维的目的在于想清楚、说明白，结构化决策旨在帮你厘清思路，明智决策。特别推荐丹宁老师的力作。

——王琳　华商基业管理咨询有限公司创始合伙人，
国际绩效改进协会（ISPI）中国区副主席

未知既有可能是引起恐惧的源头，也有可能是激发人们探索的勇气之所在。其中的差别就是能否做出让人满意的选择。丹宁老师旁征博引，文笔犀利。读还是不读这本书？你的选择是……

——金才兵　铭师坊创始人，2017“我是好讲师”
大赛全国总决赛导师团团长

决策是人类社会自古就有的活动。随着现代社会消费水平方式的升级，我们的决策变得越来越复杂、多样性。丹宁老师的书是一本结合当代经济学、数学、心理学和组织行为学的综合性书籍。它帮助我们找到决策的灵魂“结构化”。它是原则性与灵活性的统一，理性与非理性的统一，规范与非规范的统一，决策的科学与艺术的统一。

——陈序　迈士顿国际教练社创始人

无论大事小事都需要决策，可以说生活就是由各种决策组成的。那么，如何决策就成为每个人面对的一个课题，也是一道难题。很开心看到丹宁老师给大家提出了一套解决方案。丹宁老师提出的结构化的决策思维、流程、方法是在实践中验证的一套实用工具。相信会给读者带来很多的启迪和思考。如果结合自身实际有效运用，会带来更多的价值和作用。

——段烨　格诺威咨询公司首席技术官，建构主义教学设计专家

丹宁老师是资深的职业生涯规划师，同时也是 DISC 双证班社群的联合创始人，她用自己的方法帮助了很多人。她在辅导别人的时候特别有效果的原因之一，就是她懂得“决策的方法”。现在她把这些方法无私地分享给大家，值得大家认真阅读，勤奋训练，培养做出优质决策的能力。

——李海峰　DISC 双证班社群联合创始人

在引导技术中，强调 5 个要考虑的原则，要有趣（fun）、有创造（create）、公平（equal）、中立（neutral），还有要视觉（visual），没想到在丹宁老师写的这本书中居然都涵盖了，说这是一本决策的引导书，一点也不为过！

——巫芳羽　TAF 台湾引导技术研究院院长

思维模式告别犹豫纠“结”；
思维程序步入鸿图华“构”；
思维工具应用出神入“化”；
告别思维误区当机立“决”；
打开本书尽显神谋妙“策”。
推荐本书，深入浅出，决胜千里，策马奔腾。

——井瑞　中化集团财务有限责任公司人力资源部总经理

丹宁是一个在思考和生涯决策领域精耕细作的踏实实践者，她提出的理性判断和感性感知的全脑决策方法非常符合大脑的认知和工作程序，每个职场人士都可以应用这一原则让自己的职业获得更好的发展，推荐所有自我精进的人深入阅读。

——朱彦泽　“领悟工坊”沙盘认证创始人，
“TOC（瓶颈突破）中国”秘书长

科学自我决策能够改变人的命运，推动组织正确决策能够成就伟大的战队，丹宁老师的决策化思维告诉了我们一个事实——决策是一门每个成功人士必须掌握的技能。

——刘建华　HRBAR 人力资源学院院长

管理学家西蒙曾说：决策是管理的一部分。我们每天都会面对很多决策时机，最大的挑战在于我们往往是凭借经验和感觉而为之。究竟如何科学决策？决策是否因人而异？有效的决策工具与流程是怎样的？如何避免决策的误区？丹宁老师的这本书就系统阐述了这些富有价值的信息，在国内很缺乏这类实用的工具书，感谢丹宁老师带来的“干货”。

——张毅　作者毅哥，知名管理教练，培训导师

推荐序一

透过结构看决策——生活更清爽、工作更高效

李忠秋
结构思考力学院创始人

我与丹宁老师已经相识几年了，初识于广州，那时因为我们有相似的学习经历，都曾经参加全球职业规划师学习，又都在从事咨询培训工作，所以有些共同话题。中间断续来往，也常在朋友圈里相互了解近况，一直知道她是一个勤于思考、重在实战的人，所以，当得知她开始关注结构化思维领域的研究后，便第一时间邀请丹宁老师加盟结构思考力学院。如今，她不仅是结构思考力版权课程的授权讲师，更是透过结构看决策模块的首席讲师。春华秋实，喜闻她把多年的咨询经历和工作实践学习成果结合在一起，完成了新书《结构化决策力》。在为她高兴之余，这本书作为结构思考力系列丛书的一本，在帮助更多国人改善思维品质方面的意义是非凡的，得以为她的新书作序，更是欣然。

思考、表达、问题解决、决策，这是结构思考力的不同领域实践，丹宁老师能够独辟蹊径，选择从决策的角度来厚积薄发成书，和她多年从事管理咨询和生涯咨询的经历是密切相关的。确实，一个人的一生就是由无数的选择组成的，一个正确的决策、一个正确的方向能让一个人走上不同的道路。

而对于组织的战略管理，在现在这个飞速发展的互联网时代，能够高效决策的企业将有更好的发展空间。这本书结合了她多年的管理咨询、生涯咨询和企业培训经验，把她多年的实践操作经验原创、研发并总结成容易传播的模型，包含了丰富的案例和场景应用，让它可以突破时间和空间的局限，将决策的知识惠及更多的职场人士。

外行看热闹，同行看门道。之前我也曾多次强调：结构思考力是不同层次的职场人员必备的概念性技能。而结构化决策力，作为结构思考力最核心的应用，同样是一个“万能的”概念性技能，作为培训和学习的知识领域，无论是职场新人、领导力培训、新员工、骨干员工、经理人都适用，甚至可以全员轮训，因为它是组织中所有人必须具备的技能。例如，销售人员、业务人员、售前顾问、产品经理等这些创造业绩的岗位每天都在做即时决策。企业的管理者每天都要对企业发生的现象和问题进行即时决策和长远决策。正如《哈佛商业评论》中的文章所言，高效管理者应该具备三项技能：技术技能、人际技能、概念性技能。级别越高的职位或战略性的岗位对结构化决策力越有更高的要求，如高层管理者、企业经营者、战略管理者、咨询顾问等。具备决策能力的人可以在不确定的信息来源和不透明的背景情况下，对问题进行深刻分析、系统思考并予以决策。它不仅是一个信息高速传递的过程，更是一个为管理提速的工具。

结构化决策对决策思维的隐性存在过程的呈现有着显著的提升。这本书为所有致力提升自己决策能力的人开了外挂。决策的发生不只是在理性思考的层面，很多人是在潜意识层面不自觉地应用感觉做出决策。绝大多数人没有意识到这两者的存在和关联，同时也对决策技能的传播上造成了困难。结果就是一个决策出来，其他人看不懂，当事人自己说不清楚。运用结构化决策更容易把握事物的关键，每个环节都有自己的特点和重点，不拘泥于细节，又具备高屋建瓴的全脑决策方式，可以更好地利用人的大脑工作特点，既用左脑对事物做逻辑分析，又用右脑对感觉和直觉加以开发。有些人习惯用左

脑，有些人习惯用右脑，这本书把人的左右脑工作机能充分激发，是一种立体化的思维训练方法。而丹宁老师以她的心理咨询背景又将常见的心理学上容易存在的误区和陷阱给予了总结、提炼和汇总，借由很多经典的心理学实验，介绍了决策者对于自己的冰山模型中水面下的部分的存在，并指出误区不能改变，但可以改善，也给大家指出了心灵成长的方向。

好知识的标准：易学，好懂，能传播。这本书里的方法有三点特性：结构化、实用化、通用化。结构化就是把思考过程拆分成细小环节再汇总成为决策结果。实用化就是具备即插即用，学了就可以用的属性。通用化就是可以适用多个决策事件和决策场景。这三点特性让结构化决策力的各种方法都如同基本的拳法、掌法、剑法，容易掌握，经过刻意练习又可以衍生出无限多的变化和可能。

这本书有着丰富的读者群体。无论是纠结症患者、陷入困境者、进退两难者、需要做出重要决策者、不知道如何选择者、不敢做出决策者，还是缺乏决策方法者，都适用于这本书。而作者最想给予的人是：你已经清醒地认识到，人生就是由无数选择和决策组成的，你想用明智的决策、有效的选择来为自己带来更加喜悦、幸福的人生。诚如丹宁老师所说：个案咨询可以帮助一个人，项目咨询可以帮助一个企业，知识培训可以帮助一群人，这些都是被动传播。现在，这本书可以让所有愿意让自己过上更好的、更有品质的生活的人都可以主动学习了。大家可以对号入座，也可以先行一步拔得头筹，活出更好的人生。

恭喜你在众多图书中智慧地做出决策选择此书。恭喜你在打开此书的一刻，即为自己的未来开启新篇章。

透过结构看决策，思维改善的路上，我们一路同行。

推荐序二

赖凌云

佛山市方特人力资源管理咨询有限公司创始人兼 CEO，

广东省人力资源研究会学术委员会委员，格兰仕集团前全球人力资源总监

三年前，丹宁女士说要研发一门版权认证课程，起初这门课程更多的是关于生涯与职业发展方面的。我与丹宁在两个不同点上有交集，一是参加过性格行为类的课程学习，也就是在这门性格行为课程中我们认识并结下深厚的友谊，二是我们都是全球职业规划师（Global Career Development Facilitator，GCDF）的认证学员。

我是丹宁见过的为数不多的活着的 GCDF，当然这有戏谑味道。丹宁说我是第一个她发通稿而不是样章的朋友。于是，当丹宁请我撰序时，我欣然接受。但是，当读毕全书，我却不敢下笔。因为起初以为此书更多会围绕职业规划或生涯而论述，但我发现本书范围远远超越了我的想象，从心理学到管理学，从生活到职场，从职场到管理，无一不涉及，太全面了！我又有何资格来写序呢？

经典管理学原理中有一句话“管理就是决策”，这也是美国著名管理学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon）的一句名言。管理就是决策，因为决策是企业里做任何事情的第一步，即先要决定做什么，然后才是怎么做的问题。决

策也是企业最费神，同时也是最具风险性的核心管理工作。管理者的行为是要掌握全部的管理技能，在适当的场合加以应用，并把注意力投入需要思考的新问题上。对于一个合格的、优秀的决策者，熟练运用程序化决策是基本前提；而往往如何运用非程序化决策更能考察决策者的决策水平。决策者要在熟练运用程序化决策的前提下，运用直觉、判断和创造性提高自己非程序化决策的能力。没有结构化决策作为前提，我们也无法提升决策的水平。由此可见决策在管理中的重要性。我们能否也可以这样理解，决策就是管理的核心，也就是每一项决策都能反映管理的好坏。在我们的人生道路上处处都需要决策，如在高考后专业与学校的选择、毕业后职业的选择、购房和卖房时的选择,以及创业甚至人生伴侣的选择等,诸如此类决策伴随着我们一生。决策的好坏关系到我们管理自己的水平与能力。有没有捷径让我们快速学会决策或训练优秀决策的思维？这本书介绍的就是结构化决策的思路、方法、技巧，以及如何训练结构化决策的思维。

目前，市场上介绍结构性思维的书籍不多，应当说屈指可数，如《金字塔原理》《结构性思维》和《结构思考力》，不过这些书籍或培训课程好像都有一定的关联性。无论是上述三本书的任何一本，好像受众群体基本在培训界，大部分培训师听过或认证过上述三门课程的其中之一。《结构化决策力》的出现将打破上述现象，福泽万千读者。

本书适用的对象不再赘述，作者已写得很清楚，但我做个补充，个人认为此书适合所有群体，因为我们每时每刻都面临选择，面临决策。

这本书为了让读者好学好记，特别对关键的知识点进行了提炼。1579，运用这组数字你只需一秒甚至只看一眼就能记住本书的框架。

一本好书，不是把简单的问题复杂化，而是把复杂的问题简单化。本书作者对职业咨询和心理咨询中的实战案例进行提炼总结，发现人们决策的偏好、模式：从现象到理论，再从复杂的理论回到简单的社会现实。我们知道信息加工的金字塔模型有点儿晦涩难懂，但通过作者对概念的内涵与外延的

阐述，如结构化决策力是一种按照一定范式，通过改变客观信息认知和加工各环节来影响决策全过程的有效思考能力，让我对信息加工的金字塔模型有了深刻的认识，也对结构化决策力有了更深层的了解。

读完此书，你可能的收获是对自己过往决策风格的了解，发现过往决策过程中存在的误区，根据本书的模式、步骤、工具去更加科学地完善自己的决策能力，使得成功成为一个习惯。

在 VUCA 时代，在企业转型升级时代，在全民创业时代，我们要从不确定中寻找稳定、可靠的信息，这需要我们能够抽丝剥茧，所以分析复杂问题的能力与结构化决策力在这个时代尤为重要。

我与丹宁女士有四年的交情，与她之交，愈交愈醇。本书犹如此，愈读愈醇。此书一气呵成，理论与实践并长。读完本书，你将为本书的专业性叫好，同时又会被作者的理想与使命深深打动。

这不是一本简单的讲结构化决策力的书籍，而是一本“修身、治国、平天下”的好书。期待丹宁的“心生涯”系列作品早日出版，祝丹宁事业兴旺发达。

谨以此作序。

前　言

↘ 本书为谁而写

- 纠结症患者；
- 陷入困境者；
- 进退两难者；
- 需要做出重要决策者；
- 不知道如何选择者；
- 不敢做出决策者；
- 缺乏决策方法者。

最想给予的人：你已经清醒地认识到，人生就是由无数选择和决策组成的，你想用明智的决策、有效的选择为自己带来更加喜悦、幸福的人生。

↘ 为什么写本书

从 2002 年接触生涯理念，2007 年参加全球职业规划师学习，2014 年开始讲授思维训练的课程，到敲打下这些文字的 2016 年 12 月 30 日这一天，我在生涯这个领域已经浸泡了 13 个年头。

12 年就是一个轮回，在第二个 12 年开始的时候，我觉得应该为这些年

我在生涯咨询中看到的人写点什么。

生涯理论中有一个流派叫“职业决策派”，代表人物是舒伯，有些人也把他的名字翻译成萨帕。无论称呼他什么，他都是生涯研究史上值得浓墨重彩去书写的一个人。他的发展理论中曾经有一句话是这样说的：“生涯就是由无数选择组成的。”在全球职业规划师的课程体系里，专门有一章叫“职业决策”，讲授职业决策的技术方法。

在自己的生涯咨询实践中，我有了一个简单的发现：人们知道如何决策，人们在实际生活中能做出决策，人们本来应该明白决策知识，这是完全不同的三件事。如果再加上——人们如何认知自己的决策结果，这就是完全不同的四件事。

早些年我在咨询中用的最多的是生涯平衡单，以此来教大家做出职业选择。那个时候，最常解决的决策问题是——“我要不要跳槽”“我要不要找老板谈加薪”“我是在外企还是国企”等这些简单的选择问题。

后来，我发现用生涯平衡单做出的决策也不能帮助这些咨询者活出一个他们想要的人生。而随着新时代的到来，人们需要面临的决策问题越来越多、越来越复杂，思维方式和心智模式给人的决策带来更多的影响和启示。

再后来，我在王琳老师的新书《结构性思维》中贡献了一节内容，里面主要讲结构性思维在职业发展和个人成长领域的应用，为此还有朋友专门找过来问我问题。我看到了把思维和心智结合在一起后对咨询者的妙用和启发。我开始尝试开设工作坊来传播这样的知识。通过在“快思考善表达”“打破思维墙，做决策达人”“思维突破训练营”等课程中的部分内容的传播，我发现，除了通过做个案帮助那些有困惑找到我的咨询者之外，确实可以专门开发这门课程来向更多的人传播自己这么多年来在生涯决策上的研究和实践结果。我决定把自己的原创课程“结构化决策力”申请版权。同时，提炼自己多年学习的心理学和生涯课程的精华，结合多年咨询实践，加上我个人在决策思维方面的研究和思考，把“三合一”的内容通过写作的方式完整地呈现给大家。

↘ 我的期望

这是一本少讲理论、多给干货的书。虽然在教育界、学术界、企业界、培训界没有太多的人来教授这项专业的技能，也很少有专门的书籍来讲这样的内容，但我要认真地告诉大家——决策绝对是你人生必备的一种通用技能。

↘ 我的目标

看了能理解，学了会应用，用了知道为什么。

希望所有的见字者在合上书以后无论面对什么样的决策和选择，都能明智而聪慧。能够实践自己的决策行动，能够身体力行地证明自己的决策，能够避免决策中的各种负面、消极的思维方式，能够正确认知自己的各种决策结果。简单地说，我希望更好的决策能力会给你带来更高质量的人生。

当掌握了卓越的决策技能，你会清楚地知道：自己最终将成为一个什么样的人，从事什么样的职业，获得什么样的成功，过着什么样的幸福生活，和什么样的人在一起共事，交一群什么样的朋友，经营一种什么样的亲密关系和家庭关系。这是生涯领域的顶尖设计，也是哲学上永远的命题——我是谁，我从哪里来，我到哪里去。

↘ 本书的内容

本书包含决策思维模式、决策程序图、决策工具箱和决策心理误区四部分，也可概括成 1、5、7、9 四个数字。

- 1 种决策模式；
- 5 个决策步骤；
- 7 种决策工具；
- 9 种思维误区。

再加上若干案例，以帮助大家理解。所以，记住 1579，就记住了本书的所有精华所在。

观念影响行动，行动成为习惯，习惯决定思维。我会抛开难懂的术语，让大家迅速掌握决策的基本知识，而针对大多数决策，无论是简单还是复杂，我都提炼了一套简单、易操作、通用、缜密的程序来帮你循序渐进地完成决策过程，可以在纠结或迷茫中快速澄清目标、看清利弊、评估风险、接受不确定性，并按实用的步骤来完成决策行动。把这套程序运用到实践决策中以后，你会发现自己越来越有信心，也越来越有决策的力量。你会知道，决策可以省时、省力、省心，决策可以自信、自立、自爱。

在决策的实操方法以外，我也列出了常见的思维和心理误区。人的认知就是这么奇妙，千百年的进化依然让我们的思想程序存在“漏洞”。误区本身并不是问题，如何看待误区才是影响我们决策效果的一个大问题。知道它的存在，明白它的原理，觉察它的意义，妙用它的价值，你就是它的主人。

我诚挚邀请了决策课程的第一批学员来和大家分享一些他们的感受，他们就是你身边和你过着一样生活的普通人。因为莫名的缘分，我们走进了第一次的分享课堂，成为学习伙伴，课后他们自发地组织了打卡训练营，我也会阶段性地在里面给大家讲讲对他们的决策训练的感受。若你相信他们，就会相信自己可以掌握决策技能，并娴熟地运用这项技能让自己的世界更美好。

↘ 诚恳致谢

选择这几个数字，不光是为了大家便于识记，我也有点儿小私心，因为我的出生年份 1975 就是这几个数字的组合。在此郑重地感谢带我来到这个世界的父母，感谢妈妈几十年如一日的支持和鼓励，并用自己的言传身教来告诉我——想做就没有做不成的事！

感谢电子工业出版社的晋晶女士及她的所有团队成员，她对我的原创文章和风格给予了极大肯定，并及时给予意见和建议。这些中肯的意见和建议让内容着眼点和市场性有了很大提升，并使本书有机会出版面市。

感谢我的家人、朋友和合作伙伴！一直以来家人在生活上对我无微不至

的照顾，让我没有后顾之忧地投入本书的写作中，无论是一杯热茶、一只削好的橙子或保持原样的书桌，都和家人的理解和支持分不开。而爱我的各位朋友、合作伙伴则不断向我证明我是最适合做这件事的那个很专业的人，在我还没有动笔之前就已经有人愿意购买本书，她们对我多年以来的专注给予了充分赞赏和认同，这极大丰盈了我的自我价值，给予我完成本书的动力。

感谢我的小白鼠学员！他们慷慨地和大家分享自己的感受，让我感受到结构化决策力确实可以给人提供简单、易学、可操作的帮助。

感谢所有给予我帮助的人们，不一一列名，因你们，我感知美好！

最后感谢我自己，一直坚持在个人成长和职业发展的生涯咨询和实践中，这是我人生中最对的选择，没有之一。我一直在经营自己的公众号“丹宁说生涯”，写字对我来说并不是一件特别有难度的事情，但如何让写出的每个字都可以准确地表达我的思想是一件非常难的事，这对我来说也是一个极大的挑战。

这也是我“心生涯”系列丛书的第一本！我来写字你来读，现在，我们一起出发！

目　录

第一章　决策有道——决策的智慧 1

精明的决策，智慧的选择 1

决策是一种可以“打怪升级”的技能 9

化繁为简的结构化决策力 18

未雨绸缪的决策智慧 27

第二章　决策有法——全脑决策思维（1） 41

因人而异的决策风格 41

“用进废退”的大脑决策结构 47

建立全脑决策思维 50

第三章　决策有序——结构化决策术（5） 63

五部曲为决策提速 63

一收：信息 67

二理：逻辑 76

三议：轻重 78

四定：决策 81

五盘：收获 85

第四章　决策有器——结构化决策工具箱（7） 92

收——曼陀罗目标信息法 93
理——利弊图 97
理——决策平衡单 106
理——等价交换法 110
议——决策锦囊 112
议——决策计算器 116
盘——决策档案法 120

第五章　决策有误——决策的思维误区（9） 123

不明觉厉 125
盲人摸象 129
人云亦云 133
沉没是金 136
赢在“终”点 139
画地为牢 143
情何以堪 149
一别两宽 152
多即少 157

后　记 161

附　录 165

参考文献 174

第一章

决策有道——决策的智慧



精明的决策，智慧的选择

你遇到过以下问题吗?

- 上大学该学什么专业?
- 毕业是考研还是出国?
- 国企、外企和民企哪个更适合我?
- 通勤时间长但工资高和通勤时间短但工资低的两个工作，我选哪个?
- 在这家企业我待了有段时间了，我该不该跳槽?

- 我的“白马王子”向我求婚了，我是现在就答应和他结婚还是继续努力到升职?
- 我是找个人穷、心地好的结婚还是找个人富、多财宝的结婚?
- 如果怀孕了是不是提前做个 B 超，知道是男孩还是女孩?
- 如果头胎是女孩的话，要不要考虑生二胎?
- 孩子多了，我是该买中心城区的小房子还是郊区的大房子?
- 我是守着企业还是自己去创业?
- 家有闲钱，我是存银行还是放到余额宝里?
- 结婚有子，工作正在上升期，我是先顾家庭还是先要事业?
- 我是该当个技术专家还是销售能手?
- 这次提拔如果有我的话，我要不要接受呢?
- 一直都没有升职加薪，我要不要考虑和老板谈一谈?
- 我都“奔三”了，是不是要为自己的兴趣做点什么?
- 我每天都失眠，这么大的压力我要不要辞职休息?
- 孩子小升初、初升高，别的孩子家长都陪读，我们工作太忙没时间怎么办?
- 员工太能干了也麻烦，一次性给了我五个策划方案，哪个最好呢?
- 大老板越级向我了解情况，我是说还是不说呢?
- 教育孩子到底是穷养还是富养?
- 90 后的新员工思想跳脱，作为上司我要怎么对待，急风暴雨还是温柔而坚定?
- 每次遇到这个问题我都会做出让自己后悔的决定，怎么跳出这个坑呢?

……

生活中每个人都在不停地面对各种选择，除了上述问题，还有很多其他选择题，生活中到处都是为这些选择或思考或迷茫的影子，你一定可以在其中找到自己或你熟悉的人。

没错，生活就是由无数选择和决策构成的。

你有没有想过，如果有一天你陷入绝境，你的极限挑战到来，你的生存状态是怎样的。很多人都不知道，因为没有几个人有机会经历九死一生而活下来并和我们分享这样的经历。

我读过这样两个故事。

从前有个人相信上帝，有一天他掉进海里了，他相信上帝会来救他，并且坚持等上帝来救他。第一艘船开过来时，他说上帝会来救他，他要等着上帝；第二艘船经过时他说上帝会来救他；当第三艘船经过时，他仍然相信上帝会来救他而放弃了上船的机会。最后——他被淹死了。当他死后在天堂见到上帝时，他委屈地责问上帝为什么不去救他。上帝惊讶地说："我已经派了三艘船去救你呀！"原来船就是上帝派去救他的，只是他没有选择上船。

这是一个不知道谁撰写出来的故事。因为故事主人公自己的选择，他真的去见了上帝。

第二个故事中的主人公是生活中真实的人，他撰写了一本书。他的结局和第一个故事中的主人公的区别——他没有去见上帝。

1982 年 2 月 5 日，30 岁的史蒂文·卡拉汉独自驾驶他的小船"拿破仑"号出海，因为突如其来的暴风雨，他被困在了距离加纳利岛以西 800 英里的地方。幸运的是，他有一艘虽然漏水但可以存身的充气小筏子。更幸运的是，他还有可怜的一点点物资来维持生存。可这明显是不够的。如果是你，你能想象自己当时的处境吗？直到 4 月 21 日，他被困在海上的 76 天以后，一艘轮船经过瓜德罗普岛海岸时发

现并解救了他。直到现在，他也是少有的独自困在海上两个月以上还得以生存的幸运儿。

史蒂文·卡拉汉有丰富的航海和野外生存经验，这极大地提升了他的极限挑战能力。他根据自己的亲身经历写了一本名为《在海上漂泊的 76 天》（*Seventy-six Days Lost at Sea*）的书。他在书中描述了自己的生存状态——“在我身边漂浮着‘拿破仑’号的残骸，船上的设备得以保全并能正常运转。我克服了心中的焦虑、恐惧与不安，在变幻莫测的海上，我是这艘小船的船长，我最终得到了水和食物。九死一生之际，我面临两个选择：依靠自己的力量，努力活下去；或者选择放弃，看着自己慢慢死去，我选择了前者”。

因为对活着的渴望，他开始了各种自救行动。此后的时间里，他收集雨水当饮用水，并且自制了长矛来叉鱼。他以藤壶为食，这是一种附着在岩石上、船底的甲壳动物，偶尔，他也会捕捉到海鸟。为了让自己保持清醒，他每天坚持写日记。即使极度虚弱，只要身体状况允许，他就会坚持做瑜伽。他耐心等待，并努力使小船向西漂移，在一望无际的大海上，他把海风和巨浪都当成自己的朋友来提醒自己：要好好活下去。他的选择让他等到了救援。

在极限挑战面前，决策可以赢得生机，而在日常生活中，决策可以赢得更幸福的未来。

不信？我们再来看一个故事。

南漂 20 年的梅在广州一家业内知名企业已经工作了 10 年，从普通员工到销售副总，梅见证了这家企业从无到有，当然也投入了自己的青春和智慧。这几年企业效益下降，销售部门举步维艰，内部资源争夺也非常激烈。批发和零售部门销售压力一天比一天大，可企业投入的销售资源却一天比一天少，一年中，连总经理也换了三个人。新

来的总经理大刀阔斧地进行改革，明里为了节约成本，压缩了梅所带领部门的费用预算，却又不改去年设定的销售预计收入。暗里和老板说就是因为老员工太多、思想太保守才让企业维持温水煮青蛙的局面。

今天，销售部门接到人力资源部要求必须进行裁员、降薪的通知，人力资源部总监暗示这是总经理对销售部门的特殊照顾。梅百般忍耐下和总经理晓之以理、动之以情，却只得到一句话：不要倚老卖老，不干就走！梅转身拿包离开，先去太古汇狂购，再去琵醍喝杯小酒，这并没有让她的心情好起来。这时，她的闺密在手机上转过来一则点击率超高的微信文章“北京妈妈卖房移居大理”——这位妈妈厌恶北京的雾霾和糟糕的交通，果断卖掉了北京的房子移居大理。闺密发出呼唤：“不伺候他，让他们折腾去吧，干脆咱们也去大理算了。”

打拼 20 年的梅也有一套预计售价 500 万元以上的江景旧房，如果现在卖房，拿到首付定金以后她大可以像这位妈妈一样在大理买一套 200 平方米可看见苍山洱海的阳光房，有大露台，夜晚可见星月，伸手可摘鲜果。

当年梅毅然放弃国企的工作投奔广州只用了一小时思考，现在却举棋不定，是否要再次改换生活轨道。她的内心充满挣扎，一会儿是云南的美景和清新的空气，一会儿是自己招进来并一手培养起来的部门员工，一会儿是现任董事长的推心置腹，一会儿是新来总经理的裁员降薪计划……

故事讲完了。现在我们来玩一个选择游戏。

假设你就是这位美女高管，选择游戏通关开始。

第一关：根据故事情节，游戏给出三种选择，你会怎么做？一不卖；二卖了移居；三犹豫不决。

这是最常见的三种选择。现在，你选择哪种？

如果选择一，恭喜你，你依旧生活在广州和新来的总经理斗智斗勇。

如果选择二，恭喜你，你已人在大理，和一群年纪而立、经济富足、提前退休的高素质邻居喝茶聊天，享受人生，悠然度日，收拾旧友们无数羡慕眼光。你每天怀着对美好生活的向往手忙脚乱地适应新生活，认识各路来到大理的新移民。每日晚饭后，在苍山脚下的林间，在深蓝色的星空下散步……时常觉得自己能想象的最好的生活不过如此，几乎就要认定，自己就是人们说的人生赢家。

如果选择三——你将逐渐晋升“资深纠结帝”。广州还是大理，哪个都有可能成为桌上的红玫瑰、眉心的朱砂痣、墙上的蚊子血。

听起来，卖与不卖之间隔了环境、天气、邻居、阳光、洋房、星星、养老金、教育金等现实问题，而犹豫着不做出选择则左右不到岸。

好选吗？再试试，实在不行抓阄玩一下，反正你也只是暂时扮演一下主人公。

如果你选择二，请继续。选择一和选择三的你，系统已宣布“游戏结束”，可以暂时休息看别人继续玩这个游戏。

第二关：选择二的虚拟主人公请听题。

半年后，你当初放盘的中介给你再次打来电话：房价飙升，原来属于你的房子现在又涨了 200 万元，而且这个地段的房子是有价无市，放出一套房子就被买家狂抢。

采访一下：选择二的主人公们心情如何？

古人云：子非鱼，安知鱼之乐。“真正的勇士是在知道了生活的真相以后还会热爱这样的人生，在想要的欲望和得到后的无聊之间切换的人生不过是人生的修行。”你愿意这是你人生走向重大成就的修行吗？你愿意经历 200 万元巨款曾经可以属于你，而一转眼就和它擦肩而过的内心酸楚吗？

发生—接受，选择游戏只是按下了暂停键。主人公的选择还没完。你还有勇气再继续吗？

第三关：请有勇气的虚拟主人公继续听题。

鱼我所欲，熊掌我也不想放弃，能不能让广州的房子和大理的日子二者

兼得呢？你是否已陷入了沉思？

人生需要想象，请在下面尽情写上你的所有解决办法。

这个选择不是空中楼阁，鱼和熊掌可以兼得。

一位经济学专家给出的办法让你可以不用卖掉广州的房子，也可以实现大理生活且广州的房子价值不缩水。这只需要做出一个选择——房屋贷款。

具体操作如下：只要支付不算多的利息，最后可以留下自己的房子且不耽误移居大理。将广州的房子抵押给银行，最多可抵押出 60%的房款，最少也能贷到三到五成，按三成算也有 159 万元，足够买下大理的房子。

这笔贷款一年期的利率约为 5.4%，每年支付利息 8.58 万元，房子出租后月租为 8 000 元，年可得 9.6 万元。两者对冲，每年有一万多元净收入。而属于自己的房子仍然在那里。

边听故事边做这个选择游戏有没有让你感觉到，买卖房一件事，有知识地进行决策不单单涉及了生活成本、交通、环境、邻居、养老、居家、教育的改变，而且可以拥有不一样的未来。

回顾此时之前的经历，你是否也有一些面对决策心潮澎湃的故事？

每个平凡的人生，都离不开选择和决策的煎熬和促动。

每个选择，都有自己的代价和成本。

诗和远方的栖息地是由无数选择和决策铺就的。人可能面临的选择层出不穷，我们只能做出当时自以为精明的选择，而精明，不一定等于智慧。

写到这里，一首打油诗涌上心头：

> 决策一论深似海，功名利禄轻松迈。
> 选定离手输赢在，高手总在云山外。

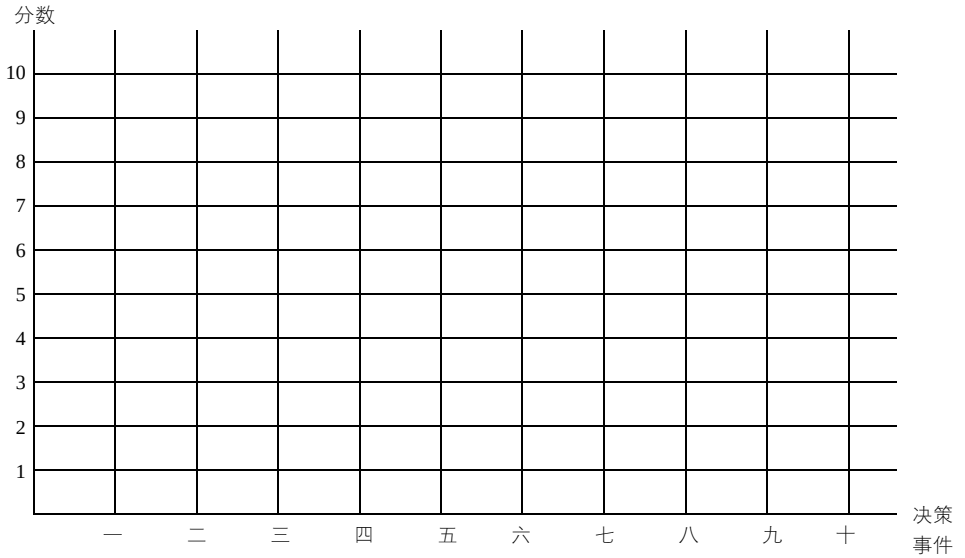
自测题——决策地图

决策的智慧就是精明的决策、明智的选择。在下面的空白决策地图中填写、描画，了解自己过往的决策能力。

决策地图

决策人姓名：

绘图时间：



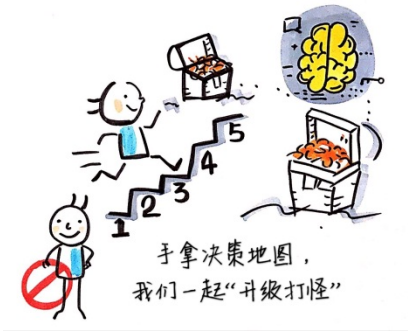
第一步，闭上眼睛，回忆 1~3 年内发生的重大决策，挑选出十件事写在对应的决策事件一到十的位置。

第二步，横轴表示决策事件（依时间顺序排列），纵轴表示为决策事件的效果所打的分数。为每件事按效果打分，并在交叉点做出标记。

第三步，把十件事的交叉点连接起来，形成一条折线图。这就是一张简单的决策能力地图。

完成这张决策地图后的个人感受：

决策是一种可以“打怪升级”的技能



生活中没有一件事比决策更常见、更重要，我们不大可能过没有选择、不用做任何决定的生活。

决策涉及我们生活的各个层面，小到选择早晨几点起床，晚上几点睡觉，吃什么、穿什么、喝什么、买什么；中到选择和谁做朋友，去哪里旅游休闲，业余要看什么书；大到选择学校，选择工作，什么时候生孩子，到哪里定居买房子。

非常有趣的现象是，有相当多的咨询者认为，决策是重大的、对生活工作有极大影响的选择，而生活中小的选择不是决策。然而，决定我们生活现状和影响未来的并不一定是我们认为的那些大决策，每天发生的小的选择也会影响我们生命状态和生活质量。

不信?

如果你每天都选择迟到，会不会影响你的全勤奖？你的上司对你经常迟到的现象会不会做出绩效很差的评价？绩效很差的评价会不会影响你的升职、加薪、涨工资？少了经济收入的提升会不会影响你在家里的话语权？会不会让你总感觉要为三斗米折腰而不敢辞职换工作?

如果你每天都选择不吃早餐，会不会影响你的身体健康？会不会持续诱发胆结石、低血糖？这样的身体状态会不会影响你去西藏看布达拉宫？会不

会少了一帮志同道合可以到处走走的好朋友?

如果你每天都选择走同一条路上班，会不会影响你看到城市更多的风景?会不会让自己脑神经元网络越来越简单？会不会造成职业倦怠？会不会对人生感觉无趣无味？会不会有魔鬼摩菲斯特像对浮士德一样问你“你什么时候觉得什么都够了我就来把你的灵魂拿走”？

贝多芬弹奏的《命运交响曲》耳熟能详，命运两个字你怎么理解呢？命是名词，是固定的。所谓“生死有命，富贵在天”，这是一个恒常的天理，说的是我们要顺应天时，适应趋势。运是动词，是可以变化的。这些大大小小的选择，会影响我们命运的走向。如果我们把决策的范围看得太窄、想得太轻，随便交给命运，实际上就等于我们把运都交给了命来决定。

人生如棋，一着不慎，满盘皆输。人生如局，落子无悔，不能重来。

你的生活会变成不由自己控制的生活，你的命运会变成随波逐流的命运。这是你要的吗？我想，对绝大多数人来说，这不是自己想要的。

我们不能改变生命的长度就是不能改命，我们可以改变生命的宽度就是可以改运。

不能左右天气就左右心情，不能改变容貌就展现笑容，不能控制他人就掌握自己，不能预知明天就善待今天，不能样样随心就事事尽力。善加决策，就可以证明——我可以活成自己的样子。

非常高兴你会翻开本书，因为你会因此而知道一个重大的利好消息——我们可以通过学习，提高自己的决策水平和能力。

某天，一个咨询者通过百度问咖和我做线下约见，他希望和我探讨关于他的决策能力和水平问题。

咨询者：老师，我觉得我不会做决策。

我：所有人都天生会做决策。

他表示不相信，并且讲述了几个过去在生活和工作中决策失败的

例子来证明自己真的不具备决策能力。

（回想一下，你有和他一样的苦恼吗？）

我：好，那让我们一起做个练习。现在，让我们一起插上想象的翅膀，来到一个美丽的原始森林，呼吸着清新的空气，看着森林中各种各样的颜色鲜艳的花朵，蝴蝶在你身边翩翩起舞，小鸟在树叶间歌唱，阳光从树叶间洒下来，晒得你暖暖的。忽然，你看到许多小动物在你身边掠过，急匆匆地跑开。

你在猜测发生了什么。

接着，是一些体型更大的动物从你身边跑过，平时有可能攻击人的动物们现在看都不看你一眼。现在，你会做什么呢？

咨询者：当然是跑啊，肯定有危险，不然动物们跑什么呢？

对，十之八九我们都会马上转身飞跑。

这种逃跑的行为是人的天性。人的大脑有几百万年的发展历史，学习和记忆是大脑的主要功能。在大脑的海马体和内嗅皮层，留下了我们祖先传承下来和我们过往经历的报警信号，可以使我们表现出适当的恐惧反应，准确地解析环境的记忆，提示环境出现的危险。2016 年来自哥伦比亚大学等机构的研究人员，通过实验鉴别出了一种细胞回路，它的存在可以帮助小白鼠大脑记住哪种环境对其有益，哪种环境对其有害。我们的祖先正是借助这样巨大的优势得以繁衍的。

这种“趋利避害”的能力，就是我们天生具备的决策本能，类似的还有冷了加衣取暖，饿了吃饭，渴了喝水，等等，这些决策并不需要我们学习。随着个体的成长，世界不断发展变化，新鲜事物层出不穷，我们原有的智慧已经很难帮助我们在不同情况下做出所有的判断和决策，这就需要我们对决策本能进行升级，掌握更多的知识，发展自己的决策技能。

百度百科对技能的总结有三种。

第一种，技能是活动方式或动作方式。《辞海》中将技能定义为：运用知

识和经验执行一定活动的能力。通过反复练习达到迅速、精确和运用自如的技能叫熟练，也叫技巧。

第二种，技能是行为和认知活动的结合。斯诺（R.F.Snow）认为技能是由与行为及认知有关的事项的结构系列组成的。

第三种，技能属于知识范畴。在认知主义的广义知识观中，动作技能、智慧技能和认知策略被看作不同形式的程序性知识，将知识、技能和策略都统一在知识范畴中，突出了技能对活动的指导作用。

听起来三种说法有点拗口，其实只要了解这些观点的两个共同点就可以了。

1．技能都是通过一定的方式后天习得的。外显的动作技能和内隐的心智技能都可用一定的方式表现出来，人的技能培养是具备可能性的，而且贯彻人的终身。

2．技能和知识密不可分。知识具备有和无的性质，技能以熟练和不熟练来衡量。在练习和掌握某种技能时，必须运用某些储存在大脑中的先决知识。有效的知识必须能够指导活动。能力是在运用知识解决问题的过程中表现出来的。知识并不直接转化为能力，技能就成为联络知识和能力的桥梁。

罗伯特·卡茨 1995 年在《哈佛商业评论》上发表文章“高效管理者的三大技能”，他认为有效的管理者应当具备三种基本技能。前提假定管理者是这样一类人：他指挥其他人的行动，并担负着通过指挥来达成目标实现的职责。根据这个定义，成功的管理者需要技术性技能、人际性技能和概念性技能。

在较低层级：技术性技能促成了现代工业的许多重大进步，对于提高运营效率也是不可或缺的，所以对于基层员工和基层管理者来说，技术性技能是最重要的。而随着管理者职位逐步上升，离实际的基础工作越来越远，技术性技能逐渐变得不那么重要了（前提是他拥有技术熟练的下属，并且能够帮助下属解决问题）。在最高层，几乎不需要什么技术性技能，只要拥有高超的人际性技能和概念性技能，就能高效地开展工作。

在各个层级：人际性技能也就是与人共事的能力，对于各个层级的有效

管理者都是必不可少的，它似乎在较低的层级上最为重要，因为这个层级的管理者和下属直接接触最多。随着职位的上升，这种直接接触的次数和频率会逐渐减少，所需的人际性技能也相应减少，尽管不是那么绝对。同时由于重大决策和大规模行动的需要，概念性技能变得越来越重要。到了最高层，人际性技能也就让位于概念性技能，即把集体的利益和活动整合在一起的能力。

在高级管理层级：概念性技能的影响力达到了最大化。概念性技能是高级管理层最重要的一项技能。凯洛格咨询在分析了众多不同体制、不同性质的企业职位及绩效要求后，创造性地提出了适用于企业绝大多数岗位的通用胜任力模型，尝试将胜任力归纳为五大维度和十一大特质，其中就包括了“决断力”。高级管理层必须具备对复杂的情况进行抽象和概念化的能力，特别是在不确定的信息和条件下做出决断的能力。大多数管理者无时无刻不在忙于处理和决策相关的事宜，不管是交换信息、研究情报、制订方案、评估不同目标、执行命令或跟进落实等，都有机会使用决策技能扮演决策者角色。随着管理层级的改变、职位的晋升，决策的方式和决策的内容会发生变化。例如，一个从销售一线晋升的管理者，职位较低时，主要工作是使用信息和执行他人提供的备选方案，对产品的客户市场及销售行为进行决策。随着职位晋升，为了更胜任工作岗位，员工需要学习改变使用信息的方式，要主动收集信息，学会评价比较不同的信息，制订备选方案，并在其中找到最佳效果的行动。更高级的晋升发生了，需要在不确定的情报中做出预判并发出信息命令，主动制订、实施备选方案成为新的课题。所以，作为胜任力组成的决策力，代表了一种高管可以有别于他人生活成就或工作业绩优劣的深层次个人条件和行为特征。

显然，各个层级的管理人员都需要在一定程度上掌握这三种技能。这三种技能的重要性是相对的，随着管理层级的不同而发生变化。对于基层管理，技术性技能和人际性技能最重要。对于中层管理，管理成效在很大程度上取

决于人际性技能和概念性技能，而到了高层管理，概念性技能就成为管理取得成绩的首要技能。

听完我的话，这位咨询者露出若有所得的表情。我请他总结一下我所说的内容，他边思考边说："决策是概念性技能的一种。决策能力是所有人天然就具有的本能，如果经过有目的、有组织的反复练习，可以逐渐提高决策能力。从基层到中层甚至到高层，对于决策技能的要求会逐级升高。我是有决策能力的。如果我想获得更好的职业发展，我就需要通过学习和训练，提高自己的决策能力。"

我为他的学习能力点赞，并继续补充说明决策的核心包括了选择和控制。

> 决策就是一种"选择和控制"的能力。

1976 年，科学家艾伦·兰格和朱迪·罗登对美国肯塔基州阿尔丁养老院 60~90 岁的老人就控制力的理解进行了研究，养老院的社会活动协调员对居住在两个楼层的老人分别召开了会议。

对于住在一层的老人，工作人员给了每个老人一盆植物，并告诉他们医护人员会替他们照看这些植物，同时告诉他们周四和周五养老院会放映电影，他们可以选择其中一天去观看电影，并且他们可以拜访住在其他楼层的老人，参与各种活动，如读书、听广播、看电视等。协调员传递的主要信息是：一层的老人可以做一些范围内允许的事情，但照顾他们的健康是养老院的责任，这是当时养老院一贯的做法，现在也是这样。正如这位协调员所说："我们认为经营好养老院，让你们安度晚年是我们的责任，我们将尽最大可能做好一切。"

随后协调员召集二层的老人们开会。这次会议有所不同，他允许

每位老人选择自己喜欢的植物，并且告诉他们需要由老人自己照看植物。他还告诉二层的老人，可以选择是否去看周四或周五的电影，并提醒他们，他们有很多种方法可以打发时间，如读书、听广播、看电视等。这次传递的主要信息是，使养老院成为一个快乐的大家庭是老人们自己的责任。协调员说："这是你们的生活，你们可以做任何想做的事情。"

尽管会议上传递的信息有所不同，但养老院的工作人员采取同样的方式和态度对待两个楼层的老人。此外，给予二层的老人的选择也看似微不足道，因为两个楼层的老人都有植物，都可以选择一天时间去看电影。但三个星期之后，研究人员发现，被给予更多选择权的老人更开心、更活跃，与其他楼层的老人互动更加频繁。虽然仅仅过了三个星期，但缺乏选择权的一层70%的老人的健康状况恶化了，而二层90%的老人的健康有所改善。六个月后，研究人员甚至发现拥有更大选择权的老人更不容易死亡。

对选择权的不同理解造成了生命的长度和宽度出现了天差地别。这一研究结果表明，我们可以给自己、给他人的不仅仅是选择权。行为上的一个小小的改变，如强调个性的言语或思维方式的改变，对我们的身心健康有极大的影响。同样，不同性质的企业也可以被视为不同性格和特质的人，而企业的不同管理者就是待在不同楼层的老人，管理者的管理行为也会影响企业的寿命和走向。

我们掌握越多自己的人生选择权，就会拥有更加健康、快乐的人生。个人决策的能力越强，越有机会拥有更加幸福、美满的人生。

技能是有等级标准的，每年5月和11月举行的国家职业资格考试就是以

职业技术学习和实践操作的熟练和有效程度作为标准的。比如，我是国家二级心理咨询师和国家一级人力资源师，这就代表我的这两种不同的职业技能符合国家要求的不同标准。根据不同的行业准入资格，有些技能等级不符合要求的人不允许从事有职业技术等级要求的某些职业。决策能力还没有国家划定的职业等级，我总结了一个好玩的决策技术等级，我们一起用下面的标准来做个主观测试吧！

下面有从低到高的十个级别的决策能力描述，哪种更符合你现在的决策等级现状呢？

- 十级：我不会做。
- 九级：我不能做。
- 八级：我想……
- 七级：我该怎么做？
- 六级：我会尽量做。
- 五级：我能做。
- 四级：我会做。
- 三级：我做到了。
- 二级：我擅长做……
- 一级：我的优势是……

技能的级别越高，越有可能成为自己的优势或核心竞争力。

你可能会想：什么是优势？什么是核心竞争力？它们对我有什么用？《现在，发现你的优势》一书的作者明确指出，优势是指做某件事时持续的近乎完美的表现。

优势由知识、才干和技能三部分组成。

其中的技能，指的就是做一件事情的程序和步骤。

个人优势很可能发展成为自己的核心竞争力。在超级个体时代打造个人品牌必须具备一个明显的标记，即拥有一种相较于竞争对手的绝对的竞争优势或核心能力差距。

“不假思索的反应、渴望、学得快和满足都能帮助你发现自身才干的蛛丝马迹。当你为生活而奔忙时，不妨停下脚步来，避开从你耳边嗖嗖吹过的风声，转而倾听这些线索，它们将帮助你发现自身才干。”准确识别自身决策能力的优势的最好方法是在一段较长的时间内持续观察你自己的行为和情感，并特别关注上述决策等级线索，这些线索将帮我们识别自己的决策能力是否已经发生变化。

从一级到十级，是不是很期待自己的打怪升级技能提升游戏快点开启呢？我为大家提供的外挂就是本书了。

自测题——给自己的决策能力打分并设立目标

结合上一节的决策地图和本节的决策等级，回忆并感受一下自己当下的决策技能水平在哪个级别，并给自己的决策能力打分（1～100 分）。

你怎么看待自己的决策技能水平？

你曾经通过哪些方式为自己的决策技能打怪升级呢？

给自己设定一个目标——当看完本书时，你有信心把自己的决策技能提高到多少分？

化繁为简的结构化决策力

通过前面的自测，你是不是已经开始考虑：决策如此重要，有没有什么好方法可以让我能快速地提升决策能力，有没有直接可以拿来就用的工具呢？

答案：有。

这个工具的统称是结构化决策力，主要通过结构化的决策方法来发挥作用。什么样的决策方法是结构化的决策方法？

结构化的决策方法有三点特性。首先是结构化；其次是实用化；再次是通用化。

实用化就是具备即插即用，学了就可以用的属性。通用化就是可以适用多个决策事件和决策场景。我们需要重点理解一下结构化。

每个人都有对财富的渴望，让我们踏上一段寻宝之旅吧。江湖传闻，某地有珍藏多年的宝藏即将对有缘人开启，很幸运，你就是那个知道藏宝地的有缘人。躲过刀山剑雨，穿过雨洞风山，历经千辛万苦，你终于来到了藏宝的地方。你发现地上有个保险箱，只要知道密码就可以打开它。藏宝人留言提示，他在这里设置了一个机关，你拨动机关，就可以听到一段录音，这是密码录音。这个录音只能使用一次，录音播放过后如果不能在一分钟内准确输入密码，机关就会永远关闭。

临门一脚，就看你的记忆力了。

现在，你准备好了吗？

保险箱密码是 149162536496481100。

来，闭上眼睛，睁开眼睛后快速回复我。你记住了吗？这里面可是放着富可敌国、种类繁多的财富珍宝，如果你能记住，就有了打开它的可能。

绝大多数人的回答是：有点难。

如果我这样说呢？

计算从 1 到 10 的十个数字的平方，把结果按顺序排列起来。1 的平方是 1，2 的平方是 4，3 的平方是 9，以此类推，排成的数字就是 149162536496481100。

现在再试一次。可以记住吗？

绝大多数人的回答是：有点慢，但是可以。

所有的职场人士都会在工作当中遇到同样的问题：如何才能快速地做出决策？怎么样才可以提升决策效率，进而提升工作效率？凡事尽在掌握之中是什么样的感觉？

如果能够像刚才一样，找到密码数字排列的结构和规律，类似打开保险箱的工作难题就从不可能的事变成了有可能的事。

我们换一个职场汇报的场景，向大家汇报一下已经结束的某次赛马比赛的过程和结果。

汇报版本一

从前，在战国时期，有个国家叫齐国，齐国的国君叫齐威王，他手下有个大将军名叫田忌，齐威王和田忌都非常喜欢赛马。有一次，两个人相约比赛，他们商量好，把各自的马分成上等马、中等马和下等马。比赛的时候，要上等马对上等马，下等马对下等马，中等马对

中等马。由于齐威王的每个等级的马都比田忌要强很多，所以比赛了几次，田忌都失败了。田忌觉得非常扫兴，比赛还没有结束，就垂头丧气地离开了比赛的地方。这时，他遇到了自己的好朋友孙膑，孙膑对他说："其实，齐威王的马也没比你强多少，我有办法能让你赢他一次。"田忌惊讶地问："是要我换一批马吗？"孙膑说："不用，就这些马，看我的吧！"田忌内心很想出这口气，就拎着一堆钱去找得意扬扬的齐威王，约定再赛一次。齐威王一看：这么明显的便宜，当然要赢啊，不单把之前赢的钱都押了上来，还另外加了一千两黄金作为赌注。比赛开始了，孙膑指挥着马夫，先用下等马对齐王的上等马，毫无争议，田忌的马又输了。齐威王哈哈大笑，原来熟读兵法的孙膑先生也不过如此啊！孙膑安慰田忌说："你听我的安排就对了。"接下来孙膑用田忌的上等马对齐王的中等马，获胜了一局。用田忌的中等马对齐王的下等马，连续赢了两局。这下子，齐威王惊呆了，田忌得意扬扬地开怀大笑，这样的比赛赢得实在开心啊！

汇报版本二

时间：战国时期。

人物：齐威王和田忌、孙膑。

事件：齐威王和田忌进行赛马比赛。

比赛规则：马分为上、中、下三等，比赛时，上等马对上等马，中等马对中等马，下等马对下等马。

结果：0∶3，田忌输了。

原因：齐威王每个等级的马都要比田忌的强。

逆转：孙膑为田忌制订了新的比赛方案。再次比赛时，用下等马对上等马，上等马对中等马，中等马对下等马。

高潮：2∶1 取胜。

比较这两个汇报版本，我们有没有什么发现?

故事本身：第一次田忌输在了比赛规则上，每个等级的马直接比赛，第二次孙膑利用改变赛马的出场顺序改变了比赛的规则，田忌由三局全输变成了三局两胜。

讲故事的文字数量：第一个版本用了 526 个字。第二个版本用了 171 个字。按不同表达要素归纳成不同的段落结构以后，这个故事省了很多笔墨。

假如，这是你生活中一次风险投资的决策，你能像孙膑一样取得最终的胜利吗?

假如，这是一个会议记录，你能像我一样用 171 个字或更少的字来表达会议全部内容的梗概吗?

假如，这是一个突发性的现场汇报，你会选择哪种汇报方式? 哪种方式的信息传递更为精准?

我还可以用更少的文字来介绍上述故事的中心思想：改变结构，改变认知，改变命运。

> 结构既是一种观念形态，又是物质的一种运动状态。结是结合之义，构是构造之义，合起来就是主观世界与物质世界的结合构造之意。

根据《中国大百科全书》的定义，结构是指事物的诸要素所固有的相对稳定的组织方式或联结方式，是组成整体的各部分的有序搭配和安排，包括构成事物要素的数量比例、排列次序、结合方式和因发展而引起的变化。

结构决定事物的本质和性质，诸多要素借助结构形成系统。万事万物都自有结构，从宏观的宇宙万物到微观的原子、分子，从看得见的楼台亭阁到看不见的思想观点。结构成就了有形或无形的事物有别于其他事物的特殊性。

在语文中，句子结构指句子中因词语的不同位置而发挥的作用，包括句子的主语、谓语、宾语、定语、状语和补语。

在建筑中，结构指在建筑中由若干构件，如梁、板、柱等连接而构成的能承受作用的平面或空间体系，根据建筑材料不同可分为混凝土结构、框架结构、钢结构、木结构、组合结构等。

在计算机编程中，结构指任何问题中的数据元素都不是孤立存在的，它们之间存在某种数据关系，根据数据关系的不同特性分为四种基本结构：线性结构、树形结构、集合结构、图状结构或网状结构。

在地质学中，岩石结构指组成岩石的矿物结晶程度、晶粒大小、晶体形状及相互结合的方式。

在管理学中，组织结构指一个组织内各构成要素以及它们之间确立的相关形态，是组织成员为完成工作任务和实现组织目标，在职责、职权方面的分工协作体系，包括直线型组织结构、职能型组织结构、直线职能型组织结构、事业部制组织结构、矩阵型组织结构等。

人们对万事万物的结构的研究组成了不同领域思想文化的内涵和外延，成为传承的知识与学问。

结构是桥，让我们跨越对一个事物从不懂到懂的距离，如学习数学时的公式定理。

结构是路，让我们提高从一个观点到另一个观点的理解速度，如绘画的线条、音乐的节奏。

结构是光，让我们缩短从一个领域到另一个领域的认知时间，如计算机的算法、思维导图的画法。

历史证明，掌握结构奥秘的人，也会有机会成就自己与众不同的人生。

先秦战国时期有个厨师叫丁。《庄子·养生主》中记载，他的刀使用 19 年，宰牛数千头，刀仍未出现损伤。他解牛时不同部位皮骨相离的声音竟然和《桑木》《经首》两首乐曲伴奏的舞蹈节奏合拍。梁惠王询问他其中的秘密，庖丁说："我所探究的是事物的规律，这已经超越了对宰牛技术的追求。当初我刚开始宰牛的时候，对于牛身体的结构还不了解，看到的只是整头牛。三年之后，我闭上眼睛都知道牛的肌理结构，我的刀只从那些骨节间的空隙穿

过，从来没有碰过经络相连的地方，所以从来不会损伤刀。”庖丁因为掌握了牛的身体结构特点，成为一名流传千古的厨师。

唐代诗人白居易，流传下来诗文 75 卷，大小诗共 3 840 首，是一位高产诗人。《墨客挥犀》中记载，白居易认为诗必须深入浅出、韵味绵长，为了让自己的作品通俗易懂，他写完一首诗以后经常找村里一位不识字的老婆婆来当裁判，把诗读给老婆婆听，她说理解了，他才定稿抄录出去。白居易掌握了普通百姓理解认知的心理结构，写出了不同阶层的读者都能听得懂、看得懂的诗作，成为一名流传千古的诗人。

三国时期有个军师叫诸葛孔明。《三国演义》第四十六回写道：周瑜对他的军事才能非常妒忌，利用一次孙刘联军箭支快用完的机会挤兑诸葛亮，想要他在 10 天之内交出 20 万支箭。诸葛亮满口答应，并且把 10 天改成 3 天，还立下军令状。前两天诸葛亮按兵不动，第三天刮起大雾，诸葛亮向周瑜借了几十艘船只和百余兵丁，锣鼓齐备，船上遍扎草人，前去曹营擂鼓呐喊袭营。大雾天曹军不敢出战，只射箭退敌。诸葛亮乘东风，用草人借来利箭数十万支，顺利完成军令，待曹军知道上当，船早已满载利箭返回江东大营。草船借箭的故事里，诸葛孔明掌握了天气变化的结构，成为一名流传千古的军事家政治家。

现代中国有个企业家叫马云，他曾是一个连应聘肯德基服务员都落选的人。1995 年他创办中国第一家互联网信息发布网站“中国黄页”，1999 年凑够 50 万元人民币带领十八罗汉进行新一轮创业。他发现未来世界不再仅仅是“交通靠走，沟通靠吼”的实体经济平台，而是可以把人和事链接在一个虚拟的网络平台上，所以他成立了阿里巴巴网站。利用对未来世界的判断说服软银等国际投资机构融资 2 500 万美元。2007 年阿里巴巴网络有限公司在香港联交所主板挂牌上市。创业史上的马云就是预见并掌握了商业发展变化的趋势结构，才成为一名影响了社会进步的企业家。

故事里总有故事。在马云的创业故事里有个公司前台叫童文红，2000 年进入阿里时她已经 30 岁了，不懂专业，没有背景，第一次面试行政助理时没

有被录用，第二次面试时被安排做前台。入职一星期后因为和业务不熟悉甚至提出过辞职，这样的职场开场实在不能说是尽如人意。

她细致、踏实地一步步从集团行政、客服、HR 等部门管理岗位做到菜鸟首席运营官、阿里巴巴资深副总裁。童文红在采访中对媒体说："自己是'又傻又天真，又猛又持久'的人，她说这也是阿里巴巴人都有的心态。她还说："很多时候，如果想让老板赏识你，最好能以老板的思维打工……如果一个员工的思想不对，那么这个员工的学历再高、能力再强，也不可能成为一个好员工。要看一个员工是否有好思想，最重要的一点就是看他能否站在企业的角度、老板的角度思考问题。"她就是用这样的思想指导自己完成在阿里巴巴的工作的。她在行政部先后完成了西湖论剑、装修创业大厦、非典等几场硬仗。职业生涯中，童文红就是掌握了企业和自己的核心价值观的组成结构，做一名符合企业价值观的员工，在本职工作中坚持了 16 年，才抓住机会成为一名阿里最励志的成功合伙人，造就自己身家过亿的传奇职业生涯。

我们今天可以记得这些人和事，也是缘于优胜劣汰的物种进化客观结构规律。

20 世纪 60 年代发展起来的认知心理学派认为，人是一个类似于计算机的信息加工系统，并以信息加工的观点，即从信息的输入、编码、转换、储存和提取等加工过程来研究人的认知活动，模拟计算机的程序来建立人的认知模型，并以此来提示人的心理活动规律。按照信息加工观点，我把整个决策过程拆分成如图 1-1 所示的模型。

从零散信息到形成结果的过程我们不难看出：组成事件的每个信息元素，我们都可以视为一块积木，改变了积木摆放的方式，就有机会改变选择性注意的方向，降低信息元素的获取难度。有效的输入方式及加工过程可以节约大脑加工时间，改变将信息元素重新构建意义的方向，提升决策速度，进而直接影响行动效率。



图 1-1　决策模型

1991 年，盖瑞·彼得森、詹姆斯·桑普森、罗伯特·里尔登合著了《生涯发展和服务：一种认知的方法》一书，阐述了认知信息加工理论。该理论认为，知识领域相当于计算机的数据文件，需要进行存储；决策领域相当于计算机的程序软件，让我们对所存储的信息进行加工处理；执行领域相当于计算机的工作控制功能，操纵计算机按指令执行程序。决策技能可以通过学习沟通、分析、综合、评估和执行五阶段的 CASVE 循环模型获得，它有别于其他理论的最主要方面是着重强调了认知信息加工（CIP）的重要性，提出了信息加工金字塔模型（见图 1-2）。在该理论中生涯决策能力的获得被视为一种学习策略。

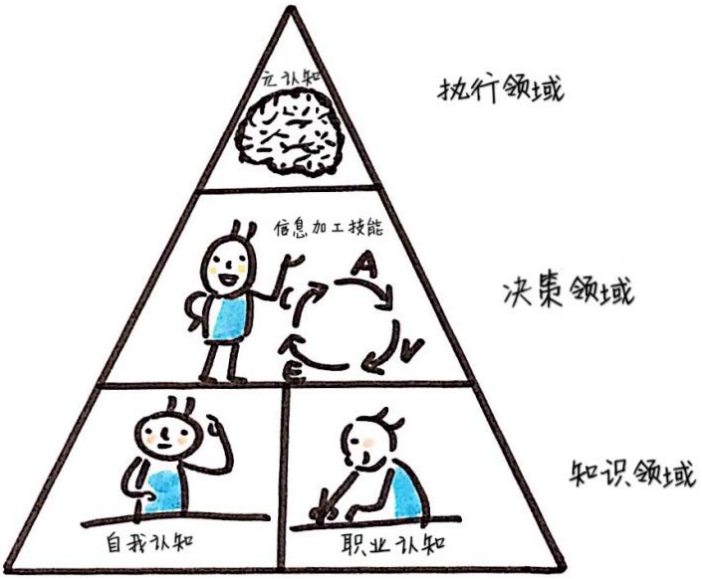


图 1-2　信息加工金字塔模型

思维是具有意识的人脑对客观世界的反映，是认识的高级形式，反映了客观事物的本质属性。根据弗拉维尔的观点：元认知是对认知的认知，是对思维的反省和思考。信息加工金字塔模型中所指的元认知是一个人所具有的有关自己思维活动和学习活动的知识及其实施的控制，是任何调节认知过程的认知活动，即任何以认知过程与结果为对象的知识，包括了自我言语、自我觉察、控制与监督。

我们心中的世界不是由客观世界本身所决定的，而是由我们的内在主观世界塑造而来。我们都生活在自己主观认为的世界里，我们对客观世界的本质和发展规律掌握得越多，我们的主观世界就越接近真实客观。

我们看待世界的不同方向和角度、模式，可以称为范式。使用不同的元认知形成的范式，形成不同的思维惯性，又把我们自动引向不同的行为和情绪。

当今社会，是一个信息爆炸的年代，每天都有大量的新知识和新信息冲击我们的头脑，这些就像刚才的密码一样集中出现，让我们无法看清真正的数字规律，原有的范式也在被冲刷和改写。当我们被文山题海包围或陷入信

息混乱的局面时，首先需要学会怎样理出头绪，梳理问题的层级，通过逻辑推理的方式寻找解决问题的思路。而运用结构性思维，就可以从结构的角度，从假设出发，遵循论证类比的方式，完成对事物有序的逻辑思考过程。借助结构性思维，可以从宏观的视野来看待最重要的事情，方向多而不乱；可以以主要矛盾为核心确定解决方向，速度快而不杂。

综合以上知识，我尝试为结构化决策力做出说明：结构化决策力是一种按照一定范式，通过改变客观信息认知、加工各环节来影响决策全过程的有效思考能力。

为什么我没有说结构化决策力可以改变决策的结果呢？因为举重比赛中最健壮的运动员不一定就能成为冠军，喜欢品尝美食的人不一定就能成为顶级厨师，教会你数学的也有可能是一名体育老师。

掌握结构化的决策方法可以帮助我们更加理解决策这一行为的本质，影响决策的过程和走向，却不能保证做出的决策是所有人的最优选择。说到底，信息加工的过程要受到每个决策者本身及周围环境系统的综合影响。

这本书中力争把繁杂的决策简单化，把决策的过程拆解成像积木一样的模块，你只要把不同的模块摆成自己想要的样子就可以了。

这本书也力争把高深的工具简易化，不管是知名的还是自行开发的，你可以效仿各种工具的做法，填入、删减，只要适用，就可以简单应用。

> “主观努力，客观影响，充分决策”，这就是结构化决策方法对读者决策行为的帮助和祝福。



未雨绸缪的决策智慧

决策也需要好感觉护航，人在愉悦的时候容易做出好决策。我们可以通过善用各种决策智慧，创造和保护自己的好感觉。

决策智慧，是指作为决策者要清晰决策常见的关键影响因素，未雨绸缪，形成更灵活、更有效的决策。决策智慧可以把我们从习惯的决策方式中拉出来，不被问题、学习、反馈束缚，看到有可能影响决策的盲点区域，对思维过程进行有意识地监控和主导。

为了更形象地帮助大家记住决策智慧，我将其画成了一棵决策智慧树（见图 1-3）。



图 1-3　决策智慧树

- 红色的果子是决策结果。
- 绿色的树叶是我们可以看到的决策行为。
- 蓝色的树枝代表我们可以觉察的行为背后的情绪。
- 黑色的树干直至树根部分是我们的情结。
- 与黄色的土壤相联结的橘色部分是我们与他人的关系。
- 绿色的根代表一个人的信念。
- 画框内外作为背景填满的深深浅浅的灰色的部分，是我们周围的文化。

以上这几方面既有区别又有联系。情绪、情结和信念代表人的内在力量系统。文化和关系代表人的外在影响系统。

决策其实和一个人的成长过程、成长的生态系统有密切关系。

> 决策是一个人内在力量系统和外在影响系统综合作用的结果。

在咨询实践中我发现，如果决策者明白这几种决策智慧的巨大影响力，妥善应用，就可以把智慧按钮掌握在自己手中，决胜于决策之前。

↘ 情绪

美国哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼认为，情绪指情感及其独特的思想、心理和生理状态，以及一系列行动的倾向。

综合不同流派的定义，情绪会涉及身体变化、有意识的体验，也包含了认知的成分，涉及了对外界的评价，是行动的准备阶段，可能与行为相联系。行为在动作上表现得越强越说明其情绪强烈，如手舞足蹈的狂喜、茶饭不思的哀伤、咬牙切齿的憎恨、泣不成声的悲痛。

对于情绪，我们都不陌生，它是一个人因自身需要是否得到满足的一种心理反应。无论是心理学家认为的基本情绪——喜、怒、哀、惧，还是中国人传统的七情——喜、怒、哀、思、悲、恐、忧，都轮流在我们的生活中登场。得到满足时会有快乐、兴奋、喜悦、幸福等正向的情绪，得不到满足时会产生焦虑、怨恨、气愤、悲伤、痛苦等负向的情绪。

人在正向的情绪里，点子多快好省。

人在负向的情绪里，很有可能自己挖坑把自己埋了。

三国时汉桓侯张飞有能力没情商，驻守阆中七年最后埋骨在此。据历史记载，张飞虽然英勇无比，但生性暴躁，嗜酒如命，每次大醉

后就会找士兵出气，帐上帐下，很多士兵被鞭打致死。在结义兄弟关羽被吴国所害之后，张飞悲痛万分，想要为兄弟报仇。他命张达、范疆负责置办白旗白甲，三军挂孝伐吴，并且限三日完成，不然就提头来见。白旗白甲被听成了百旗百甲，部下范疆与张达认为根本做不出来。次日请张飞宽限时间，张飞大怒，命武士将二人绑在树上每人背部鞭打五十下，打完后用手指着二人说："明天一定要全部完备，如果违了期限，就杀你们二人示众。"为了不被张飞杀死，忍无可忍之下，二人趁张飞夜里喝醉，身怀利刃密入帐中将他刺死，当夜取了首级逃往东吴。

在美国心理学家埃利斯的情绪 ABC 理论（见图 1-4）中，A 代表诱发事件，B 代表个体针对诱发事件产生的一些信念，即对这一事件的看法、解释，C 代表自己产生的情绪和行为的结果。通常情况下，人们会认为诱发事件 A 直接导致了人们的情绪和行为的结果 C。埃利斯认为诱发事件 A 只是引发情绪和行为后果的间接原因，而直接原因是个体对诱发事件 A 的认知和评价产生的信念 B，即人的消极情绪和行为障碍结果不是由某一事件直接引发的，而是由于经受这一事件的个体对于它的不正确认知和评价所产生的错误信念。

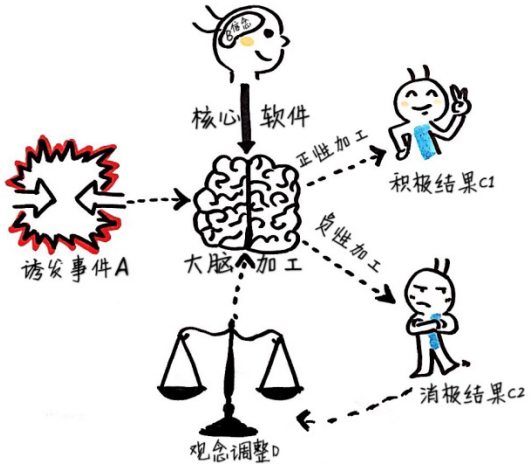


图 1-4　情绪 ABC 理论

某部门两名员工周一早晨因为堵车同时迟到了，进门时刚好被上司看到。上司生气地说："看看现在都几点了，还有这么多工作没做，不想上班以后就别上班了。"

员工甲认为，我不是故意迟到的，上司说了，我下次不迟到就好了，我得抓紧时间把没完成的工作完成，不要拖了大家的后腿，然后和平常一样投入工作中。上司看到他忙碌而紧张地工作，也就没有再说迟到的事。

员工乙认为，上司都觉得我是个不想上班的员工了，以后肯定不会提拔我，我好好工作有什么用呢？一天心不在焉，总在想上司的话是什么意思，自己在这个公司工作还有没有前途，结果出了工作事故，真的被上司炒了鱿鱼。

不同的人，同样的一件事，会产生不同的情绪体验，也会诱发不同的决策结果。

真正优秀的决策者，只会成为情绪的主人，不会让情绪伤害自己。

↘ 情结

情结是精神分析学派的一个重要的心理学概念，它既是一种探索心理的方法，也是重要的理念工具，弗洛伊德和荣格都认为情结对一个人的心理成长非常重要。荣格说情结又叫情意结，指的是一群重要的无意识的组合或一种藏在一个人神秘的心理状态中、强烈而无意识的冲动。情结有一个共通的经验模型叫原型。

我们听过的情结可能有初恋情结、恋父恋母情结、完美情结、成功情结、

圈子情结、爱国情结、大公司情结、英雄情结、部队情结等。

情结，可以让我们在决策的过程中搞清楚自己的价值目标，比如自己最想得到的是什么，也有可能利用这个来为自己创造更多的价值机会。

在一次探索自我的公开课上唤醒过去的记忆时，一位女士忽然找到了自己职业选择的原因。在她上小学的时候，一次被她的女老师误会她没有遵守纪律，罚站在讲台前面，她哭得很伤心，老师不给她机会说话或解释，完全当她不存在。被冤枉的她感觉到非常屈辱。后来，她选择了师范学校，毕业后毫不犹豫地回到了自己的家乡成为一名乡村的小学老师。她不想让学生再成为当年的自己，这就是她职业选择的一个情结。

你可以把人生当成这样一个用各种决策连续不断地证明自己的情结的过程。

在我们人生最重要的职业选择这个决策问题中，我们可以了解情结所起的作用。假如你的价值目标是“平衡家庭和职业”，那么你永远不会选择一份早五晚十二的工作，当然，频繁出差并驻外的工作也不适合你，无论职位有多高，薪酬有多少，你知道它对你生活层面的影响是你不愿意看到的。如果你希望有自己的自由空间，你就会选择开放式的企业文化，尽可能做好自我管理，积极主动地拓展自己的选择范围，增加自己的不可取代性以期得到更多的话语权和主控权。

在职业探索的初期，其实不一定每个人都会有清晰的职业目标或自我价值。

假如，那位女士在她小学时候就想成为一名老师，她在内心这样想：“我不能十分肯定我一定能当老师，但我希望能够成为一名老师。”

“那你想成为一名作家或心理学家吗？”

“也许想吧，但我肯定不会成为企业家或科学家。”

“是什么让你想成为一名老师呢？”

“我也说不清楚，也许是想让孩子们都有一个公平的童年。”

这个不清晰的梦想，有可能会改变这位女士的一生。

她知道自己要先成为一个独立的女性，能够自食其力，获得相应的报酬；她认为自己要帮助别人；她知道自己已经选择并喜欢上了这些枯燥的课程；她会展望未来：当老师，要上师范学校，要有教师资格证，要学普通话。她会读些和老师有关的书，她可以接受去公益组织做义工，因为有她感兴趣的内容——可以帮助他人。

她不一定将自己的人生想得那么明白，把教师生涯的每个坐标都想得清晰明白，可是对这一情结的认知，已经让她在很多同龄人中站在了一个较好的决策起点上。假如她能够再加入更多的决策元素和技术，对于未来梦想的实现一定会更棒。

↘ 信念

这里提到的信念，实际上指的是信念系统。

个人成长中有一句神奇的魔法口诀：我是独一无二的！这个独一无二，不单单指每个人都有自己独特的 DNA、生理结构、外在样貌。更独特的是，我们每个人都有自己独特的信念系统。

什么是信念系统呢？

信念是“世界或事情应该是怎么样的”或“世界或事情就是这个样子的”的一种纯粹主观的判断。信念支撑我们做出各种决策，是我们心中坚信不疑的真理所在，它不一定是世界的真相，但一定是我们主观上认为的世界的真相。

某企业即将召开成立十周年的庆典，行政总监特别要求助理下发通知时注明：请所有参会人员着正装参加。在他的想象中，庆典现场应该是男士西装革履，气质轩昂；女士长裙飘飘，仪容得体。实际上，在会议现场，这位总监的情绪非常激动，他看到现场有些员工甚至领

导穿得非常随意，甚至个性化。他觉得这些人要么不重视公司的重大庆典，要么不热爱公司，没有集体荣誉感，完全不尊重行政部门的通知。在庆典快结束的时候，他压抑着自己的情绪走向他比较熟悉的一位高管，装作丝毫不在意的样子问他："您怎么没穿西装，穿了一套唐装？"这位高管愉悦地回答他："公司庆典不是要求穿正装吗，你看，APEC 会议上我们的领导人都穿着唐装，我特意去定制了这套唐装，怎么样，效果不错吧。"

沟通中我们通常所说的"鸡同鸭讲"，不只是指两种不同种群、不同语言工具的交流，不同信念的碰撞也会造成频道不对，就像对话里的行政总监和高管。一个认为西装是男士正装，一个认为唐装是正装，同样重视庆典着装的两个人因为信念不同导致行为南辕北辙。

人们的信念系统不是天生就有的，有以下四个形成的途径。

一是本人的亲身经验。例如，报销单据不按要求粘贴会被公司财务人员退回来，影响报销时间。

二是观察他人的经验。例如，看到迟到的员工没有全勤奖，知道违反公司规定以后会受到惩罚。

三是接受信任的人灌输。例如，老师说上课认真听讲、积极发言的小朋友会得到小红花，小朋友们就有意识地让老师看到自己坐得端正，抢着在老师面前把手举得高高的。

四是自我思考做出总结。例如，自己升职以后，发现原来的好朋友好像在背后和人说自己的坏话，思考的结果是他嫉妒自己的升职加薪。

某位求职者，80 后单身女性，因为大龄未婚未育找工作屡屡碰壁，最后，她使用的方法是修改自己的简历，将个人婚姻状态改为"已婚已育"后短时间面试成功，进入一家公司工作。因为这家企业非常重视家文化，入职后，这名女性面临一个问题，就是要填写本人配偶

的资料存档。面对空白文档，她内心无比挣扎，不知道自己到底要不要写。她面临一个决策问题：要不要和公司坦白个人的实际婚姻状况。

A．为了保住工作不说了。

B．不管能不能保住工作都说。

这是一个在 HR 群里我看到的真实故事。群里发起的讨论是：如果是你，你会怎么办？没娃的你，是否也经历过以上尴尬局面？有娃的你，又如何给这个大龄女性提出建议呢？

这名女性求职者是被“已婚已育女才有单位愿意招聘”的限制性信念所影响，才做出修改个人简历的行为的。这样的行动和认知，源于她个人屡屡因为未婚未育而求职失败的经历，也源于从业多年的她看到的职场对女性求职者的期望。在她的身边，可能也有一些前辈指点她适当地修改简历，以增加面试成功率，最后当然也离不开她的个人思考决策，这才有了入职后的新的决策困境。

信念需要价值观的支持，也需要来自价值观的改变。

在决策中信念的作用是非常重要的，特别是决策者本身存在的限制性信念。例如，“我不加班老板就会以为我不努力工作”“我做了也没用，上司从来看不见我的努力，就喜欢那些巴结他的人”“我不相信我们这么短的时间能完成这项工作”“唉，没办法，这也不是我一个人能搞定的”“我们都试过了，没办法了”“别的部门就会争功，干活的都是我”，等等。当你这样和自己说话时，你可以感受一下自己内心的感觉：你觉得舒服吗？

任何会使一个人减少生活得更好的机会、减少自己内在能量和勇气的信念，都可以被视为限制性信念。

在限制性信念下，我们有可能拖延做决策，不敢做决策，没有足够的方法来解决问题，把问题的原因都归结为环境或他人，感觉自己不配拥有更好的生活，会放弃或随遇而安，不相信美好的事情会在未来发生。

没有一个信念是放之四海而皆准且亘古不变的。

不断地实现自我成长，让自己成为一个充满心理营养和自我价值的人，会让我们的信念系统像大树的根一样，越扎越深，为我们的成长提供足够的能量和动力支持。

↘ 文化

首先，让我们先做一个小测验，看看下面两个类型中的哪个你会得分更高些。

- 回避风险型：

— 新想法经常被排除在外。

— 公司不总是受外部需要驱动。

— 个人的稳定和经验是公司认为最有价值的属性。

— 公司的利益总是高于个人的成功。

— 命令和控制占明显的主导地位。

— 几乎不可能改变企业的思维模式。

如果你同意上面的绝大多数内容，你或你所在的公司有很大可能属于回避风险型。

- 富于冒险型

— 创新型的想法总是受到热烈的欢迎。

— 公司首先关注客户的需要。

— 公司强调如何把握新机遇。

— 主动和革新是有价值的特征之一。

— 公司目标和个人目标是高度统一的。

— 允许所有员工自主，以展现他们的创造力。

— 思想和政策经常根据周围环境改变。

如果你同意上面的绝大多数内容，你或你所在的公司有较大概率属于有远见的、不惧怕变化，而且喜欢采纳大胆的、能够带来成功的决策的富于冒

险型。

归根结底，人是群体动物。我们通常都会生活和工作在一个环境系统中，而我们做出的选择往往被这个环境或系统所影响。

就像刚才我们做的那个小测验，是关于企业文化的影响。

我们所在的企业会有自己的企业文化。

我们所在的城市会有自己的城市文化。

我们所在的社群会有自己的社群文化。

我们所在的国家会有自己的国家文化。

我们所在的种族会有自己的种族文化。

我们的家庭会有自己的家庭文化。

胡冰自从换了工作到一家私企，家人就没有在晚上 11 点前看到过她，这不只是因为她的事业心和企图心。每天一到下午 6:30 老板秘书就会打来内线电话，通知高管开会。作为一名女性，在一个男性管理者主导的企业里占有一席之地，她深深感觉到不容易，不敢请假，常常加班，有时会违心附和别人的意见，这让她身心疲惫。

关于职业和家庭生活的平衡问题是生涯咨询者非常常见的问题。有一种企业文化让人们以加班、超时工作、不计报酬为荣。老板喜欢加班，上司喜欢加班，为证明自己认真工作，定时在晚上 12 点发出邮件并且立时回复，24 小时手机不关机，飞机上也拿着手提电脑积极工作，在人来人往的候机厅召开微信会议。这样的潜规则让工作的重要性超越了一切，必然损害自己的私人关系，无论是亲子关系还是亲密关系，不但会影响自己的身体健康，也会损失自己的精神独立。我们困惑或痛苦，正是因为在这种文化中，忽视或回避了最需要呵护和关怀的内心世界。

思考题：一名基层员工、一名基层管理者、一名中层管理者、一名高层管理者，在失业后哪个人更容易找到新工作?

从概率上讲，最容易的应该是基层员工或基层管理者，最难的应该是高层管理者。

原因在于，高层管理者的个人阅历、个人工作经验及技能往往会受到个人成长的企业文化的更多制约和影响。

在一次个人咨询中，我和一位年龄 40 多岁的咨询者做自我认知和探索，其中有这样一个题目：我邀请他回想一下自己的价值观，他毫不犹豫地回答了三个词、六个字。听他再具体解读，原来这是他所在的某世界五百强企业的价值观，从毕业到咨询当下，他一直在这家企业工作，自然已经深入骨髓。

当这样的管理层人员在做个人职业转型突破的重大人生决策时，往往会受到原有企业文化的影响和制约，我们常见国企、民企、外企间的人才流通门槛，在很大程度上就是因为存在“企业文化堡垒”。

> 在决策里，个体决策只有和企业文化匹配，才会更好地适应企业的需求，和原有平台资源对接，并得到最大化的认同。

↘ 关系

我们大多数人可能都会有旅游跟团的经历，就算纯玩团可能也免不了有购物环节，你有没有也跟风买过什么呢？

在一次云南旅游中，我们进入了一个专门贩卖玉石的市场。导购小姐先把团友们带到环境幽雅的茶室喝茶品茗，温柔以待，然后展示玉石、项链、手链、戒指、胸针等。玉石老板以优惠价格说服了团员中的一位大姐，她相信自己用市场上绝对买不到的价格得到了一个自己喜欢的白玉手镯。大姐美滋滋地戴着手镯给大家看，她说以前在商场看过类似的都要几万元，现在只要 5 000 元。在她的带动下，团里的姐妹们纷纷试戴，互相赞美，连连举例说明这次大家一起买到了实

惠的好东西，一直到车上，大家还在纷纷展示自己的收获。这些人里，不乏之前就已经给自己打好预防针，宣称绝对不掏钱的人。本来，这只是我们体验玉石文化的一站，结果变成了导游营造的购物天堂，一人购买众人跟风，最后一车人兴高采烈一起满载而归。

一个人买了好东西分享给其他人，从而产生了连锁购买行为的相关概念叫社会比较。这是心理学家费斯汀格在 20 世纪 50 年代提出的理论——我们在评估自己的才华、技能及想法的时候会参照别人的状况。我们会观察别人的一言一行，然后跟自己做比较，这个比较过程可以帮助我们正确地评估自己，并且提升个人的生产力。觉得自己戴了玉更美的人们都在破解一种心理密码，心理学家和行为决策学家把这种行为称为自我发讯，意思是我们做出的决策是为了向自己传达我们是哪种类型的人，而周围人的反应又会加深我们对自我发讯的理解和认知。

哈佛有一个长达 75 年的追踪调查，调查结果表明，幸福的人是生活在和谐人际关系中的人。为了塑造和维持这种和谐关系，我们有很多有意无意的决策。小学、初中时小伙伴愿意两三人一起上卫生间，长大以后愿意一起喝酒聚会，一起穿姐妹装、情侣装、亲子装，和爱好一致的人一起组成俱乐部，参加“21 天养成一个好习惯”训练营，这些都是因为自我发讯和社会比较作用下关系的影响和外在体现。

大家往往认为自己看待事情可以很客观，有办法用同样的方式对待亲近的人或感觉亲近的人。事实上，和自己有心理连接（良好关系）的人比陌生人更容易影响我们的所作所为，甚至有可能跨越道德边界。

在不知不觉中，关系就已经影响了我们的决策过程。

小测验——观点取替的人格特质

伸出你的右手食指，好了吗？

现在，请在你自己的脑门上写下一个大写的英文字母：E。

写好后，请回想一下，你写的这个字母的开口向左（对面的人看到的是正写的 E），还是向右（对面的人看到的是反写的 E）。

这是社会科学家常用的方法，用来衡量“观点取替”的能力。

正写的 E 是方便自己阅读，没有考虑别人的观点。

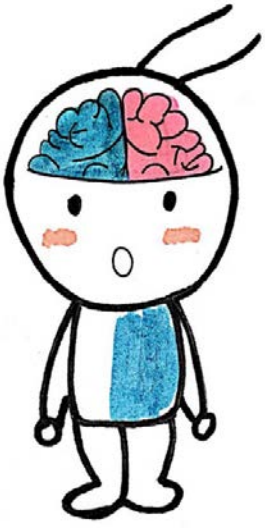
反写的 E 是方便别人阅读，自己不方便看。

这有可能说明在关系中，你容易站在自己或别人的观点看问题的人格特质。

自测题——决策智慧对你今后会有什么影响？

第二章

决策有法——全脑决策思维（1）



因人而异的决策风格

心理学家曾设计出很多可以用来进行心理学测试的图片，图片内容是客观的、唯一的，看在不同的人眼里却产生了不同的场景和故事。心理学家可以通过这样的测试来唤醒被测试者的内在世界和人格的不同表现形式，从而

在反应中呈现出个性的内在需要和状态。

在现实生活中，我们有时放弃了自己决策的可能，有时否定自己有决策的勇气，还有时看不到自己决策的资格，这些行为让自己陷入了无助和无力中。

想想自己的过往决策，是否有把自己陷入决策陷阱中不可自拔的情况呢?

不同的人面临同样的决策情境，在决策过程中逐渐形成自己不同的选择。

每个人都在用自己独特的与人不同的方式对世界做出反应，对风险的评估，对挑战的认知，对困难的理解，对信息的采集，对结果的评估，对事件的情绪反应，对未来的渴望，这些加在一起，成为自己一种相对固定的模式。当这种模式应用得当的时候，就会取得令自己满意的决策后果，获得预期的决策收益，进而成就自己的人生梦想。

> 决策风格是指决策人在做出决策时，更倾向于选择的习惯性类型。

从小到大，人慢慢会形成自己做决策的独特方式。我们用自己喜欢或者擅长的方式来做出决策，在这个过程中，我们会发现对自己有用的一些方法，也会逐渐寻找一些让自己的决策更有效的方法，久而久之，习惯成自然，我们形成了具有自己特点的决策风格。

你身边有没有这样决策的朋友:

- 朋友一，每次决策只凭拍脑袋，很少听到他做什么调查分析，他只喜欢跟着自己的感觉走。
- 朋友二，程序猿，他会把事情的可能性放到电脑里做一个算法程序出来，他不想错过每种变量的影响，宁愿为此做出技术性的高深处理。
- 朋友三，会在每次做决策之前广泛地征求不同朋友的意见和建议，最后再回到自己的分析上做出最终决策。

- 朋友四，做决策之前总是把结果想得很好，是吸引力法则的忠实信徒，总是相信决策的前景一定非常美好。
- 朋友五，最讨厌做决策，不管是吃什么还是去哪里，如果有人问他意见，他会把头摇得像拨浪鼓，“你们说了算”或“随便”是他的口头禅。
- 朋友六，从来不做什么决策，反正船到桥头自然直，实在不行就抛硬币或找个风水大师指点一下。

我尝试把决策者按常见的决策风格分为以下几种类型。

1. **感觉直觉型**：刚才的朋友一属于感觉直觉型，只要感觉好，想做就做，属于行动派，没什么耐心，大多数时候主动出击。
2. 朋友二和朋友三同属**逻辑分析型**：只不过一个借助自己，一个借助机器。这种类型的人看起来非常理性、谨慎，但决策的结果往往不尽如人意。复杂多变的现实不一定每次都能通过计算搞定。
3. **他人代替型**：很多人不是依靠自己做出选择，而是由很多重要的他人，取代或包办了自己人生大大小小的选择，包括选学校、选专业、找工作、定房子、结婚、生子等。有谁会知道一个不喜欢朝九晚五的人压抑天性，起早贪黑做一个劳动模范的感觉呢？没有人会比自己更在乎自己生活的时时刻刻是否开心快乐。让他人代替自己选择，就等于放弃了自己人生的选择权。
4. **随遇而安型**：朋友六就属于这种类型，有些人会说“我不想思考那么多，就顺其自然吧”，可惜的是，不做决策本身就是一种决策，顺其自然本身就是一种决策。
5. **风险最大化型**：哪种选择只有好处没有坏处？哪种决策只有得到没有失去？有一种决策者最担心已有的会失去，会放大所有选择的风险，这让他们宁愿待在温水里做快被煮熟的青蛙。
6. **乐观决策者**：像朋友四一样，他更愿意相信每个起点都能走向一个美好的终点，对未来充满幻想和渴望。

7. **依赖他人者**：像朋友五一样，他不想承担决策的结果，也不想因为决策破坏和周围人的关系，所以他宁愿不去做任何决策。
8. **应该如此型**：这种类型的人每次对决策的结果都会充满不解或疑问，这让他们非常焦虑，因为在他们的计划中，决策的结果总是有“应该”两个字的身影——“我应该考上一本”“这个公司应该和我签约”“我应该得到 VIP 待遇”。计划与实际一旦出现落差，这些“应该”会让他们会非常失落，情绪波动很大。
9. **完美主义者**：这种类型的决策者，此生都致力于做出一个完美的决策。这种追求让他们陷入对信息的大量收集中，用在思考上的时间比用在行动上的时间多出许多倍。遗憾的是，这种人所追求的完美结果出现的概率并不高。
10. **拖延症患者**：晚点做决策不一定是坏事，但晚到拖延着不肯做出决策也实在不是一件好事。能明天做的事今天坚决不做，能下一秒做的事这一秒绝对不做，这种拖延严重影响了当事人的生活和工作，越是拖延越是积累了更多需要做出决策的事。
11. **点子大王型**：很有想法，点子特别多，一会一个样，变化快，行动力无能，天生的发明家，总能突破固定思路，感觉别人总是听不懂自己的话，跟不上自己的节奏。
12. **经验主义者**：对发生的事情总能凭理论和经验快速找到似曾相识的问题，对新事物会有恐惧感，因循守旧，不喜欢改变。

还有很多类型没有介绍，他们的表现各有不同或呈细微差别。

自测题

回顾你画好的决策地图里的十大成功决策事件，选出三个得分最高的决策事件来做一个分析比较。

第一点，当时的决策目标是什么？

第二点，你是如何做出决策的？

第三点，你对结果如何评估？

这三件事情中的决策风格有共通之处吗？你自己更接近哪种决策风格？

尽管有很多种从不同纬度上的归类方法，通常来讲，简单而易区分的就是把人的决策风格分为两种：第一种是感性决策风格；第二种是理性决策风格。两种决策风格的简易特征如图 2-1 所示。



图 2-1　决策风格简易特征

- 感性决策风格：注重感受、自我价值。有此决策风格的人感性，愿意和周围的人建立关系，并为此可以承担某些决策的损失，善于营造氛围，传播个人影响力。相信自己的直觉，更能体会生活的快乐；关注速度，一旦获得了自己感觉足够的必要信息，便毫不犹豫地采取行动，同时相信自己可以努力使事态向自己希望的方向发展。不喜欢困难的决策，善于使用创新的方法。代表人物有张飞、甘地、奥巴马。常说的话：“就这么办”“先决定，以后再思考”“这么做我心情太好了”。
- 理性决策风格：注重事实、细节和理性的因果逻辑。有此决策风格的人客观，不通过感情来评估事实，有时会显得不近人情，不够灵活，喜欢有控制感，重视信息和资料的收集，愿意制定并遵守规则。享受选择与比较的乐趣，并且认为这是一种自由形态的象征，不会仓促做出决定，也鼓励和希望他人献计献策，并对他人的观点进行分析和质疑。有时，因为选项太多而陷入比较中不能自拔。代表人物有诸葛亮、

爱因斯坦、比尔·盖茨。常说的话："数据全吗""不能轻易做决定""我有点拿不定主意""等等，让我再想想"。

自测题：决策风格

下表列出了一个人是如何做出重要决策的。按你的实际情况，给每种描述进行打分。非常不同意 1 分，不同意 2 分，不同意也不反对 3 分，同意 4 分，非常同意 5 分。

序号	现　象	分　数				
		非常不同意	不同意	不同意也不反对	同意	非常同意
1	做决策时，我依赖直觉					
2	我会多次检查信息，以确保做决策时了解所有正确的事实					
3	做决策时，我相信自己的感觉和反应					
4	我用逻辑和系统的方式做决策					
5	做决策时，感觉对就行了					
6	做决策前，我需要深思熟虑					
7	我做决策时，最重要的不是理性的因素，而是正确的感觉					
8	做决策时，我会按照特定的目标考虑所有的选项					
奇数问题得分：						
偶数问题得分：						
总　得　分：						

测试分析：

奇数问题得分代表你的直觉得分，偶数问题得分代表你的理性得分。

两类问题的得分均在 4~20 分，哪类的得分高就代表了你倾向的决策风格，同时也要注意两类问题的得分差异。差异越大，说明你在决策时的倾向性越明显。

假设两类问题的得分相近，或者说每类问题的得分都落于一个中间值（10~14 分），那么你在做决策时会更加灵活，对影响你决策的事物也会更加敏感。

“用进废退”的大脑决策结构

最近诗词大会非常火，让我们选用一些词组和诗词来做一组测试：

____闻乐见

____不欲生

____不思蜀

____不胜收

____不在高，有仙有名；____不在深，有龙则灵

____日依山尽，____河入海流

____外桃花三两枝，春江水暖鸭先知

____车坐爱枫林晚，霜叶红于二月花

____眠不觉晓，处处闻啼鸟

____四娘家花满溪，千朵万朵压枝低

____知绿叶谁裁出，二月春风似剪刀

怎么样，能答得出来吗？

如果你的反应是不服再战，那就看下面一组。

这组题目你可以给出一个最高值和最低值的范围，你对这个范围的数值要有 90%及以上的确定度。

月球的直径是？

亚洲象的妊娠期是？

目前知道的海洋最深点是？

欧佩克集团的成员国数量是？

一架波音 747 的重量是？

周恩来出生在哪一年？

长江的长度是？

今年是李白的多少年诞辰？

从北京到拉萨的航空距离是？

我国的社保缺口总金额是？

前面的题目和后面的题目做起来有区别吗？

如果后面的题目你并不知道正确答案，有多少你还是填上了自己以为正确的答案呢？这可以测试出你的自信心指数。有超过 1 000 人做过类似的测试，而答对九题以上的不足 1%，大部分参与测验的人都过于自信地答错了 4~7 道题。

我的一位咨询者和我说，在刚刚结束的学科考试中，她的孩子物理、化学和生物成绩不足 100 分，马上面临文理分科，该如何选择呢？很明显，物理、化学和生物是她的短板，而数学、英语、语文是她的长板。经过探讨，孩子决定学文科，因为她的英语、数学成绩在本校可以排到年级的前十名以内，她的学校是国内排名前二十的重点高中。剔除成绩超差的物理、化学、生物以后，这个成绩可以保证她在正常发挥的情况下有很大可能在文科生中考入较好的 985 或 211 学校。

人为什么在做某些决策时又快又有力？为什么有些学科会成为短板？为什么不常答的题我们会答不出来？

这些都离不开我们“用进废退”的大脑结构。

人的成长是从小到大——年龄从小到大，个子从小到大，知识结构从小

到大，唯独人的大脑随着人越长越大，大脑越变越小，人的个体差异性也越来越明显。如同教育家约翰·布鲁尔在《头三年的神话》一书中所写——就大脑而言，“越少就越多”。

“小时了了大未必佳”指的是，有些人天资聪颖，长大了以后成就反而极其有限。《伤仲永》是北宋文学家王安石的一篇文章，描写了江西金溪一个名叫方仲永的神童，长大后沦为一个普通人的故事。从小方仲永不学而能写诗是依靠出色的天资，而长大后没有注重教育和学习的结果就是“泯然众人矣”。

如果想发挥大脑的最佳潜能，就必须了解大脑的基本工作机制和秘密。

大脑的秘密在于“突触”（synapse）。突触是两个脑细胞（也称神经元）之间的联结，其作用是使细胞相互沟通。神经学教科书中说：“行为取决于大脑神经元之间正常联结的形成。”

突触的形成和链接是个神奇的过程。在生命的第 42 天，第一个神经元问世，120 天后，神经元总数已经达到 1 000 亿，这些神经元开始相互沟通。每个神经元都向外伸展——实实在在地“伸展”出一个轴突，建立一个联结，每当一个联结成功建立，就形成了一个突触。每个神经元都像一台小型计算机或微处理器一样处理各种信号。与此同时，每个神经元还是一个小小的化工厂，随时向其他细胞发送化学信号，它们负责在神经元之间传递信息。

在人出生后的头 3 年中，神经元建立这样的联结取得了巨大成功。但不知何故，网络中的线渐渐破损，联结崩溃，致使突触联结在 3~15 岁丢失。到 16 岁生日那天醒来时，庞大的网络有一半已化为乌有。糟糕的是，我们无法卷土重来。在一生中，大脑的确保持了一些早期的可塑性。例如，现在人们发现，学习和记忆需要建立一些新的突触联结。不少父母在婴儿床上悬挂黑白的活动物体并播放莫扎特的光盘，以求刺激孩子大脑的突触联结，但他们完全错了，并不是突触联结越多，孩子就越聪明或效率越高。正是这一点说明，为什么某些行为和反应对于你是“油然而生”，而另一些行为和反应则无论你如何拼命努力，都显得生硬和牵强，事情本应如此。

如同所有的大脑活动一样，决策的聪明和效率取决于我们能多么有效地运用自己最强大的联结。大自然之所以迫使人关闭几十亿个联结，恰恰就是为了使人能够腾出手来开发剩下的联结。丢失联结不仅不值得你担忧，而且它本身就是目的。

回到决策行为本身，如果决策的每个行为都可以形成一个突触，那么可以简单地把每个问题思考的结构都视为一个个神经元。某种决策结构使用越多，这种决策的速度越快，使用越熟练，同一决策的不同思考结构之间的纵向和横向的联系，也将使这个突触越来越粗壮、发达。



建立全脑决策思维

在高速公路上我们会看到很多广告牌，坐在飞驰的汽车上经过这些广告牌时，你会记住什么？

也许你的答案是文字，也许是颜色或图案。

能在一瞬间完全记下文字和图案并产生自己的思考的人并不多。

20 世纪 60 年代开始，美国心理生物学家罗杰·斯佩里博士着手钻研大脑两半球的秘密和分工。他在研究脑联合部切开手术和裂脑病人中发现，人类每个被分离的半球即左脑和右脑皆独立存在，具有自身感知、学习和记忆经验的分域。在一般正常情况下，来自外界的信息会经胼胝体在左右两个半球间传递。人的每一种思考分析、反应和行动都是两半球信息交换、综合的结果，但当左右脑的连接被切开，人的某些信息传递就会受阻。

斯佩里博士通过大量实验取得的科学分析，解开了我们长期悬而未决的困惑，阐释了左右脑不同的功能，为人类了解大脑提供了崭新的视野，也令我们能更有效利用大脑分工的独特性来进行有效决策。

科学研究表明，大脑两个半球的分工以右利手（生活中习惯用右手）为例。惯用右手的人左半球语言功能占优势，和语言相关的，如概念形成、逻辑推理、数学运算这些活动左半球也占优势，擅长主宰语言、计算、逻辑分

析和线性思考等理性方面的功能。右半球占优势的功能是不需要语言参与的空间知觉和形象思维活动，如音乐和美术活动、情绪的表达和识别等。右脑的功能更可以超越左脑五官感觉和学习的范围，同时处理大量程序，启动直觉和灵感或第六感。

左利手的人和右利手的人正相反。

那么，决策中到底是左脑还是右脑在起作用呢？

左脑吗？

看起来是对的，左脑理性而富有逻辑。

每家企业都建立了庞大的计算系统，能通过大量的报表和数据来分析企业的运营状态和风险问题，做出企业经营决策。所有分析模型的存在，都是从理性的层面将复杂的问题提炼并予以概括汇总的结果。人们不断发明新的模型，计算机不断增加新的程序算法，这些佐证了逻辑分析能力在决策中的重要性。

右脑吗？

每个人都有“跟着感觉走”的时候，右脑有丰富的感觉和直觉。

有一项针对 3 000 名主管做的调查研究，这项研究表明，在很广泛的领域内，身居高位的管理者都很擅长用直觉做决定。一位事业有成的企业家说：“凭直觉做出的决定就是潜意识的逻辑分析……大脑以某种不为人知的方式经过分析比较，得出可以权衡的结论。简单来说，就是这么做看起来要比那么做更好。”

曾经有 60 位成功企业家，经营的公司从 200 万~4 亿美元不等，只有一位说自己是按理性方法做决策，但他说自己最后一个决策是凭直觉做出的。其他人都是用感觉肯定或否定一个理性的分析，或者从一开始就接受感觉指引，接着找到一些支持他们预感的数据或理论根据。

那到底是左脑还是右脑在决策中起作用呢？暂时不想这个问题了，来听一个“难以做决策的律师”的生涯故事吧。

安东尼奥·达马西奥博士是艾奥瓦大学的神经学家，他曾经治疗过一位患者，这位患者是才华横溢的律师。几年前，这位律师被查出患有脑瘤，万幸的是发现及时，手术还算成功，但医生不小心在手术中切断了他前额叶与杏仁核相连的神经回路。

结果让人十分困惑，也很有戏剧性。

一方面，这位律师没有表现出任何明显的认知能力缺陷。另一方面，他在工作上节节败退，后来失去了工作，也不能从事其他工作，最终彻底失业了，他的妻子离他而去，他又失去了自己的房子。这位律师向达马西奥求助，达马西奥看了他神经系统的检查结果，结果显示一切正常，达马西奥也感到一筹莫展。之后一天，他注意到，当问这位律师“我们下次什么时候见面”这样简单的问题时，律师能告诉他在未来两个星期内他可行的时间——什么时候可以、什么时候不可以，但律师却无法决定哪个时间最合适。达马西奥意识到问题的症结：这位律师对自己的想法没有一点儿“感觉”，所以说不出哪个时间最合适。

达马西奥的结论是，我们大脑的构造与计算机不同，在做出单纯的赞成或反对某个决策的时候，计算机会按照我们曾遇到过的类似情况、积累的经验给出一个有理有据的现成答案。相反，我们大脑的工作更加微妙：它会衡量先前经历的情感承受度，通过预感和内在感觉给我们一个答案。这种头脑深处的是非感正是每日背景情绪趋势的一部分，这种感觉无处不在，每当有想法涌动，这种感觉就会出现。

有种理论认为有“纯思维”（排除了感觉的思维）的存在，这种理论只是虚构的神话而已，它忽视了每天与我们如影随形的微妙情绪。我们每日所做、所思、所想、所忆都有这种感觉，思维与感觉错综复杂地交织在一起。这种感觉特别微妙，但也很重要。这不是说内在感觉比现实重要，而是说应该将

内在感觉与现实结合，权衡利弊。

请不要忘记，这种感觉将为我们人生的航向提供重要信息。这种是非感暗示我们，这件事是否符合我们的偏好、价值取向和处世哲学等，我们在前文所提到决策智慧就是这些微妙感觉中的一部分。

如果一定要像认知学派一样把大脑设定为一部机器，这部机器由左右脑共同配合、互相制衡。

意识的部分可以接受信息，发出指令，解决问题，进行未来的策划，会有休息的时候，以左脑的功能为主要工作功能。

潜意识有关的部分无时无刻不在工作，可以维持人的生存功能，有感觉、情绪、知觉，可以自动选择最佳机制，并主动进行探索。弗洛伊德对潜意识的理解，在现代科学的印证中可以引申理解为人类右脑功能。潜意识里的东西也就是我们右脑储存的情绪、记忆、图像、幻想力等，而要有效地和潜意识沟通，就必须激活右脑的功能，开启自身潜在的能力，去解决自身的问题，进行自我疗愈或发挥更多的潜能。

潜意识犹如一个聪明而又有点儿任性的小孩，他对文字和逻辑都不感兴趣，喜欢幻想、直觉、图像、颜色和天马行空的故事。要了解潜意识，最好的办法就是投其所好，引发他的回应。市面上大部分的心理测验，都是引导我们去选择潜意识中某些价值取向和当时的心理投射，主要反映我们在特定场景和状态中的取向。然而，要个性化地解读潜意识给我们的暗示，就需要其他技巧和工具，除催眠外，解梦、心理投射绘画、自由联想、塔罗牌等都是符合潜意识兴趣的方法，可以帮助我们探索和了解一些潜在的，甚至在意识层面伪装、压抑和遗忘的想法、取向、价值观、愿望、欲望、情绪、回忆，以及一直影响自己的童年阴影和情结等。

虽然每个人的两侧大脑思维发达程度有差异，但这并不能说明决策者可以按大脑结构分为独立的左脑型或右脑型。我们既不能忽视左脑的功能，同样也要重视右脑的贡献。

感性决策者的决策是创造性、自发性的，而理性决策者的决策是以事实为基础的合理判断，最后，决策总要在两者间达到平衡。

张成是一家私人诊所的全科医生。诊所的效益一般，有时他也会因为没有病人而感觉到压力。在一次行业会议中，他认识了一位正在从事养老产业的私人老板，这位老板可以提供一个职位给他，如果张成答应离职去新开的疗养院做医学总监，并为这家疗养院投资十万元，就可以成为这家养老机构的全职合伙人，除了工资未来还会有分红，这项投资看起来十分诱人。

张成很喜欢这个计划，在计划中，这家疗养院将成为一个完善的养老基地，人们不但可以在那里度假还可以疗养身心，作为员工可以免费享受这里的所有福利，他最后决定卖掉诊所加入。等他真的到了那里，却发现那里还是一片荒芜，并没有医疗项目可以让他去做，每天他都在做销售人员，努力说服别人分期购买疗养院的公寓。坚持了一年的时间，养老院因为没有足够的资金还是没有盖起来，每个月微薄的工资连生活费都不够，更别提分红了。有一天，老板也无声无息地离开了，只剩下感觉上当受骗的合伙人们。

张成事后承认，理性地对项目进行分析，他一开始就认为项目有问题，但他十分渴望有一次改变命运的机会，而且金钱的刺激也非常强烈，以至于他忽视了自己的顾虑，这令他后悔莫及。

跟着你的心来做决策，就是跟着自己的潜意识做决策。遗憾的是，张成并没有听从自己的潜意识的提醒，他被左脑计算出来的金钱和未来蒙住了眼睛，绑架了身体。

左脑是通往决策的技术——正确地做事。
右脑是通往决策的艺术——做正确的事。

做正确的事是确定未来的方向和愿景。

正确地做事是达成目标的技术和方法。

生活中正确地做事重要性占比 10%，而做正确的事重要性占比高达 90%。

左脑工作的人常常超载工作，忽略了与周围人的关系与情感链接，难以看到生活中存在的柔软和灵活。右脑工作的人常过度感情用事，用同情、怜悯、移情的方式对待工作，把原则抛到一边，没有界限，容易成为工作中的“好好先生”。

生活常带给我们两难选择，而不是非黑即白。这些选择是动态的，随时发生又随时改变，使得我们不能像科学的风险决策和分析的案例那样，只靠左脑的逻辑和分析就一目了然。如果只做正确的事，我们在课堂上的学习被人为放大，所学的方法看上去好像可以用来做出日常和真正的选择，实际上却不能完全应付职员晋升、公司合并、市场策略等这种重大决策时刻。这时，我们内在感觉即潜意识，会提醒我们什么是对的，什么是要拒绝的，这种感觉提供的信息非常宝贵，我们一定不能忽略，否则我们会在一个月或一年后后悔这个选择。

左脑技术+右脑艺术（正确地做事+做正确的事），这二者组成全新的全脑决策思维，相辅相成，缺一不可，共同作用，帮助我们成为更为健全和卓越的人。

曲直是一家服装公司的营销经理，他的业绩一直名列前茅，他所管辖的区域客户一提起他都说他是一个有原则的人。

在一次市场抽检中，一个客户因为违反市场规定将要被取消经销资格。无意中，其他区域的销售经理和曲直说起这个客户一直对品牌

特别认可，现在取消合作他一定很难过。曲直非常惊讶，经过了解得知，原来这个客户曾有过一段非常困窘的日子，在最难的时候借钱做了这个品牌的经销商。等他经济好转，生活慢慢走出低谷以后他一直觉得是这个品牌救了自己，所以非常用心。在后来自己修建的百货公司里，他把最好的位置给了这个品牌。这次是因为手下一名新员工为了完成自己的业绩违规进行市场促销才会违反品牌公司的规定。如果按以前的做法，曲直一定是毫不犹豫地直接和对方解除合约并按规定予以处罚。这对他来说就是一个工作决定，按公司规定去做就好了。可这次他并没有这么做，他一直在想这个客户和这个市场："是的，现在市场业绩好，无论换成哪个客户都是很简单的事情，但并不一定每个客户都会和品牌有这种深厚感情。"

之后，他亲自约客户面谈，把整件事情向客户做了通报，并且表达了自己对客户的理解。客户感觉到了曲直的用心，最后曲直以部门名义和客户联合直接向公司提出继续合作申请，客户愿意接受公司的处罚，并缴纳了高额的市场保证金和预付了本年的订单货款，合作继续。

三年后，这个品牌因改变产品风格导致市场出现滑坡，很多客户都因为转型期自己的经济利益受损而主动放弃合作的时候，这个客户的市场还是一如既往，并且主动扩大品牌店铺位置，为品牌招商做标杆广告，这是曲直万万没想到的结果。

关于取消合作的决策，最初只是来自曲直的左脑，别人的话语无意中触动和开启了他的右脑思考。对情感的理解改变了他处理这件事情的方法，除了直接解除合同、收取违约金，还可以有其他灵活的方式，既避免了冲突，又尊重了客户的心路历程。无心插柳的结果，让品牌和曲直一直受益到三年以后。

我们要在左脑和右脑间建立起沟通的桥梁，培养共同工作的习惯，用全脑思维的方式来观察自己的各项决策行为和过程，选择二者协同作战的新方式来做事，让有意识的努力通过训练成为自动自发的行为。

如何训练左脑呢?

左脑在决策上使用的频率是很高的，结构性思维的方法就是左脑的实际应用方法。在之后的第三章和第四章中都将逐步帮助大家掌握结构化决策力。认知、掌握、熟练运用各种结构化决策方法的过程，就是对我们左脑技术能力的一种训练和提高。

如何训练右脑和左右脑联合工作呢?

大部分人用左脑来工作而忽视了心灵，结果常常是取得了别人眼中的成功却失去了自己内心的幸福。第五章会提醒我们右脑容易存在的思维和心理陷阱。接下来，让我们从唤醒右脑开始，让左右脑联合工作。

↘ 第一种方法：潜意识对话法

第一步：呼吸放松。让自己舒适地坐在椅子上，做几个深厚而又绵长的呼吸，同时，将注意力放在两边的肩膀上，开始和潜意识对话。

第二步，肯定与感谢。“感谢你一直以来以各种方式保护我、陪伴我，即使在我忽略你的时候，你也跟我在一起，让我总是能做到当下最好。”

第三步，邀请与接受。“今天的决策对我很重要，希望你依然支持我，允许我用……的状态来完成，可以吗？”

第四步，静静等待。通常会有看到、听到、感觉到画面或声音来对自己做出回应。

第五步，结束。“好的，我收到了，谢谢你!”

要点：

- 描述状态或想要的结果时多使用正面语言。
- 留有保护机制。
- 体会身体本身的感觉。

我们可以给自己的潜意识起个名字，当它愿意接受这个名字时，也会有如同第四步的回应，这样你可以每次沟通时都呼唤它的名字开启对话。

↘ 第二种方法：注意力法

注意力是时刻关注事物发展的能力。注意力训练帮助我们保持清醒，活在当下，而不是迷失在思维中。这是千百年来被无数人广泛使用的技巧，目的是让我们关注现实，关注我们自身和外部环境中正在发生的事情。

第一步：找一个安静、私密、不被打扰的地方。

第二步：把闹钟设在 20 分钟后，找一张椅子坐下，保持背部挺直，双手放在腿上。

第三步：闭上眼睛，呼气，吐气。

第四步：从头到脚放松全身。

第五步：自然呼吸，不要做任何控制。

第六步：关注自己的呼吸，可以是气流进出鼻腔的过程，也可以是胸部起伏的状态。

第七步：你很快就会开始神游太虚了，当你发现自己开始走神的时候，将思绪收回，继续集中在自己的呼吸上。

第八步：不必刻意控制自己的思绪或呼吸，只需要集中精神。

你可能发现自己的思想似乎进入了自动导航模式，不受控制，四处乱窜，只有你把注意力集中在自己的呼吸上时，它才会暂时停止。经常做此练习的人说，很多人的思想就如同醉醺醺的猴子，难以想象我们就是这样来决策的。

↘ 第三种方法：玫瑰花园法

第一步：安静地坐着，闭上眼睛，想象在你的右脑中有一朵红玫瑰，你的左脑中有一朵白玫瑰。

第二步：调换两朵玫瑰花的位置，红玫瑰到了左脑，白玫瑰来到右脑。

熟练以后，你也可以逐渐在头脑中播下更多的玫瑰花种子，种下自己的双色玫瑰园，再把更多数量的玫瑰花调换位置。

开始时每天做几次，连续做几个星期后，可以几天做一次，或者在你需要增强左右脑联系的时候做这个练习，如在你精神高度紧张难以做出决策时。

实践中发现，这个练习能增加大脑的能量和创造性，并且能使身心放松。

↘ 第四种方法：视觉化头脑风暴

头脑风暴是能够产生大量想法的方法，而把所有想法用视觉化呈现的方法来表现出来，就是左右脑最好的创新训练。

第一步：思考问题。假设问题是：我看完这本书以后采取什么行动来提升我的全脑思维？

第二步：拿出纸笔，坐下来，关键是不断产生新想法，并记下你想到的各种想法，让你的大脑保持热情开放的状态，不要理会头脑中冒出的各种干扰，只管书写。无须批判和分析所有想法的可行性。凡是能用图案或图形代表的想法，就不要用文字表达，把它们用你想的方式画出来。这不是考察绘画技能的时候，只要你自己知道这些想法是什么就好了。

第三步：收集完可以整理成清单，挑出好想法，扔掉没用的想法。

第四步：想一想你最近做出的三个决策，这些决策可能有大有小，可能与工作或生活有关，也可能无关。问问自己，是自己的左脑还是右脑做出的决策？假如用你的全脑做出决策，结果会不会发生改变？

第五步：这个练习也可以一群人做。找一组人围坐在圆桌边，每个人都说出自己关于这个问题的想法，像美洲的土著人一样，拿到权杖的人就可以

说话。只要愿意，你可以说出你对这个问题的任何一点，可以是一个故事，可以是一个观点，可以是一个提议，每个人都是给予者，每个人都是受益者。

这个方法直截了当，不仅开拓思想，利于人们建立温馨的支持关系，还可以带动更多人的心脑结合。

↘ 第五种方法：邀请一位生涯咨询师或心理咨询师实施奥德赛疗法

奥德赛疗法是由朱伯夫开发出来的，一开始它的治疗对象只限于哈佛商学院校友，但该疗法迅速普及，后来也应用于人到中年的商务人士和职场中人。通过该疗法，他们会找出以下问题的答案——“我是谁”“我往何处去”以及“我想要什么”。朱伯夫说，参与治疗的人都是事业有成的人，他们早已实现了自己二三十岁时树立的目标，可是当他们展望未来，想在今后二三十年取得更好业绩时，不禁问道：“下一步我想要什么？”

朱伯夫认为，一般来说，很多人在事业有成后进一步追求的目标是，怎样让外界对自己的工作高看一眼，他们会努力让自己看起来更有魅力，更努力推销自己，他们认为自己的工资、职位及工作所在地这些因素可以量化自己的进步，他们也与自己的同龄人进行比较，看看自己进步如何。奥德赛疗法却不同，它鼓励当事人从内在的自我入手，留意自己的感受，让他们看看自己哪些情感因素需要得到满足。该疗法从第一周起就帮助参与者把注意力放在内心世界，让他们注意自己对目前所想所做的事有什么感觉。在随后的三周，他们要继续深入思考，反省自己的行为，在最后一周里，他们与自己的配偶一起规划未来的生活。

结合奥德赛疗法，我开发了“生涯体检”这一产品，对于工作以后的职场人士的再次自我认知和职业发展路径设计产生了极好的效果，心生涯这个概念也是在这一疗法的实践过程中提炼出来的。奥德赛疗法之所以有效，是因为它可以提供机会让人进行反思，重新审视自己的人生选择和结果。很多参与奥德赛疗法的人的事业飞速发展，好像一列高速行驶的火车，这列火车

速度太快，他们没有时间考虑自己是否真的想在这条路上继续前行，也没有选择的余地，而奥德赛疗法恰好提供给他们一个机会，让他们在人生旅途中暂停一下，找机会审视自己的内心，进行反省。

这五种左右脑通路联合训练方法既有可以自我练习的方法，也有需要专家引导使用的方法。

> 训练全脑思维的好处，不是逻辑强也不是直觉强，最终的目标是——唤醒自己。

平时各种决策方法的通病是往往在最后决策阶段会忽略一个人——决策者本人。

如果你使用逻辑分析的方法，那么做出选择的是逻辑而不是你。

如果你相信自己的感觉，那么做出选择的是你的感觉而不是你。

使用这些方法并没有对与错，可能在很多情况下，它们都是十分有效的。当你对自己的选择没有百分之百的把握时，还有一种方法你可以尝试，就是左右脑全脑决策思维。它不受任何固有思维和模式限制，或者说是在深思熟虑后做出的综合选择。

这种选择的方法，唯一的中心思想就是你自己。

在全脑决策的时候，你可以首先运用自己相信的任何方法来处理，然后再尝试那些你并不习惯的方式。你可以去征求他人的意见或指导；你也可以运用逻辑分析和一些具有远见卓识的朋友一起来探讨你的问题；你可以跟随你的感觉，抛开内心那些“但是”的噪声。

如果你经常跟着自己的感觉走，那你就去做实用性和分析性的研究。如果你倾向逻辑思考，那你就尝试一下深入自己的感觉里。如果你喜欢从外界寻找答案，一定要记得关注自己内心潜在的声音、感觉和顿悟，深入探寻所有这些方面，尽可能从各个角度来寻找你的潜在选择。

换言之，你将成为一名全能专家，充分了解你所面临的问题，然后在试

验了各种方法后你开始全脑决策，大手一挥，宣布“我要那个”。通过这种方式，你能够考虑到方方面面的观点，包括那些你不注意的方面，而最后做出决策的，不是别人而是你自己。

但你可能会问，这个选择是基于什么做出的呢，这似乎完全是一种随机的选择。实际上，这可能是所有方法中最不随机的一个。

随机的选择就好像抛硬币，你不知道结果是正面还是反面，而全脑决策之前你已检查了各种方法，并且从各个角度对问题进行了思考。所以当你伸出手说“我要那个”时，实际上你是根据自己所有重要的考虑而做出的选择。

这种方式听起来有点不寻常，但在你做出决策前去检查一下那些通常被你忽视的方面，的确能让你受益匪浅。

虽然很多人都认为自己具有独立思考能力，但实际上并非如此，很多因素会影响我们，如决策智慧及我们在第五章将提到的决策的各种误区，它们都会影响决策者的信念系统。

一旦意识到自己的生活是被别人塑造好才交到你手里的，你就会开始寻找属于自己的路，创造自己的生活。

自测题——全脑决策

某公司客户服务部为集团的 VIP 客户提供服务，这些客户每年都要为自己的消费积分使用和清零的规则与客户服务部的员工发生纠纷。公司规定年度消费积分到 12 月就要清零，某客户在次年一月为自己清零的 600 积分来到客户服务部讨说法，要求继续使用积分兑换礼物。

公司在召开部门会议，某员工提出了这个问题。假设你是有发言权的中高层管理者，现在要通过讨论确定对此类客户的积分使用策略，你会发表什么意见呢？

遵守规则优先是意识的事。

维护客户关系优先是潜意识的事。

你侧重哪点？

运用全脑决策，对于这位客户的作废消费积分，你会做出怎样的决策？

第三章

决策有序——结构化决策术（5）



五部曲为决策提速

你会打网球吗？如果不会，你可以一小时内学会打网球吗？如果你会打网球，你可以教一个不会打网球的人在一小时内学会打网球吗？

我一直很喜欢添·高威教练教一个看起来无法学会打网球的人打网球的故事，这可能也是所有学习过教练技术的人念念不忘的一个故事。

添·高威是最早的企业教练，他在20世纪70年代是美国非常有名的人物。在青少年时期他就获得了美国青少年网球的冠军，后来他加入了海军陆战军队。退役后，他开始担任网球教练，教授青少年网球。当时他声称可以在20分钟内就教会一个从来不会打网球的人学会打网球。

此事引起了哥伦比亚电视台的兴趣并找到添·高威，给他出了一道难题：组织20个从来没有打过网球的人，要求添·高威在20分钟内教会他们。为了让添·高威出洋相，电视台特意找了一些新手来，他们对打球从来没有任何概念。其中有一位40岁左右的中年妇女，体态臃肿，步伐缓慢，一看就是不怎么运动的人。

当导演把这位女士领到添·高威面前时，发现他神态自若，仅仅让这位女士做了个运动前的热身活动并告诉她："前15分钟我就教你怎样把球打到对方的场地里，后5分钟就教你怎么来发球。"果然，前15分钟里，添·高威并没有像其他教练一样，先教标准的动作或摆标准的姿势，只是告诉这位女士别想着那些专业运动员的动作，只须看准来球，把球打到对方的场地上就可以了。当球飞过来的时候，要专注地看着这个球，争取能看到这个球上的商标。添·高威还和这位女士说："你的目标就是把球打到对方的场地当中，完全放松下来，就跟玩一样，如果把球打到对方场地，就高喊一声'中了'，如果把球打飞了，就高喊一声'飞了'，再进行下一次，这就可以了。"

15分钟后，添·高威又把这位女士叫到场边，教给她怎么发球。很多人都认为网球的发球是非常难的。他说："你现在已经不错了，你现在的目标就是把球发到对方的场地上去，如果发过去了，就高喊一声'好球'，如果打飞了，就喊一声'飞了'，只关注把球发到对方的场地上去。"

这样子过了20分钟，这位女士动作依然笨拙，但比最开始的时

候已经好多了，虽然动作并不算标准、美观，但她能把球打到对方场地，也能把球发到对方场地。

大家看到这个场景，都非常惊讶，就问添·高威："你和别的教练不太一样，你是怎样教这样一个毫无网球基础的女士打球的呢？"

添·高威的回答非常专业："我最重要的工作就是让这位女士克服自己不会打球的固有意识。"

这个电视节目播出后，当时美国很大的一家公司——美国电话电报公司的决策者给添·高威打电话，想邀请他到公司为管理者们上一堂课。

添·高威听了非常的惊讶："我是一个网球教练，与企业管理没有任何联系，你们是一家世界级的大公司，让我上课，是教打网球吗？"对方表示：不用考虑我们公司的背景，就针对你如何让人们克服不会打网球的心理状态做一个培训。后来，添·高威真的为管理者们讲了自己如何让人们克服不会打网球的心理障碍。他发现高管们的笔记上写满了自己的感想，而重点就在于如何将这种思想转化为企业的管理思维，从而激发员工潜能，克服障碍，最终实现目标。

后来转型为企业教练的添·高威写出了《网球的内在诀窍》，书中提出，人的表现=潜力–干扰，这一公式在世界上广为流传。

听了这个故事，对你的决策能力升级有什么启发？

我在过往讲到这个故事时，收到过以下这些答案：

- 专注目标是个好点子，这是让我们聚集目标。
- 不去模仿专业运动员。
- 故事本身不重要，这种克服心理障碍的思维很重要。
- 集中练习。
- 思想可以跨界。
- 喊口号可以增加勇气。

……

现在，请在下面的空白处写出你的答案吧！

这章的内容我希望你可以在一小时内读完。

还记得添·高威最早告诉那位女士的是什么吗？不管怎么做，打中它。所以，我把决策的全过程进行了结构化的拆分，先给大家五个你分别要打中的目标网球，对方的球场就是等待呈现你的答案的对话框。这也是结构化决策方法的第一次结构建构，这种拆分基本适应绝大多数决策场景。

在你进行决策练习的时候，你也许会感觉不适应。但这么多年的实践证明，它真的是行之有效的方法。为了保险起见，在还没有完全把它们组合起来连续使用时，你可以对每个环节分别训练，五个练习的目标就是本章 2~6 小节的题目。

无论完成得怎样，坚持去做，这会成为带有你自己特点的标准动作。当有了自己的标准动作以后，你就可以轻而易举地完成组合动作了。过往你不止一次用自己的方式做过决策，站在这个起点上，加上一小时的密集训练，我相信你可以学会结构化决策的全流程。

记住了吗？在这章，我们要学会打中五只网球。

第一只网球：收。

第二只网球：理。

第三只网球：议。

第四只网球：定。

第五只网球：盘。

自测题——找出一个真实而重要的决策问题

每个人每天都面临不同的决策问题。

1. 请你回忆最近一个月内十个已完成的决策项目或待完成的决策项目，并在其中挑选一个对你来说非常重要的决策问题，重要程度可以通过评估打分的方式比较后确定。

2. 你可以用自己的方式把它记录下来。

3. 在接下来的练习中，我们会借助它学会打网球的五个分解动作。在每个小节里，你可以把它视为打中的网球，也可以把它视为要发到对方场地的网球，跟着以下内容一起练习，完成每节的课后自测题后就对自己大声说："太好了，我打中了！"

近期我面临的重大决策问题：

自我评估决策重要程度（最高 100 分）：_____分



一收：信息

第一只网球——收，就是收集信息。

收集信息包括两方面内容，一是搜集情报信息，二是聚焦目标。

我们一起用身体语言来理解这两个收的环节有什么差异：自然站立，两手下垂，现在做一个扩胸运动的动作，手心向前，两只手臂尽量向两侧伸展，这就是搜集情报信息的动作，然后把两个胳膊收回，两手抱在胸前，这个动作代表聚焦目标。

这两方面内容的最大区别：一个是发散以后范围大，一个是聚焦瞄准一个点。

在决策时实际发生的顺序，有可能是先搜集情报信息再聚集目标，也有可能是两者并行，或者两者交替进行。

↘ 搜集情报信息

1．情报信息的用途：帮助理解决策问题，可以着手制定决策的目标，辅助完成决策过程，做出决策。

2．搜集情报信息的标准：两个字——够了。

3．对决策者来说，多少情报信息量是“够了”呢？

（1）已经足够了解这个决策的问题。

（2）对所有的因素都做了综合考虑。

（3）调查范围足够决策者掌握客观信息。

（4）对现在的问题已经可以有自己的描述和理解。

（5）如果决策者不采取行动，已经有了时间的风险和经济的损失。

（6）如果不做出决策，决策者已开始承担额外的压力。

（7）花再多的时间，决策者也很难或者再也找不到更多的资讯。

（8）这个决策问题已经影响了别的行动。

（9）已经诱发决策者的“信息囤积症”。

4．搜集情报信息的过程中要摆脱习惯性思维的束缚，另外，还需要得到他人的帮助，和不同的人进行探讨，获得他们的反应、想法和灵感。注意，要做的不是从别人那里找到现成的答案，而是搜集信息形成自己观点，找到最好的解决之道。

场景一：有没有人因为失眠要数绵羊的？

这个需要决策的问题是：失眠的时候要不要数绵羊呢？

非常简单的一个决策！当你感觉简单的时候，我的问题来了——为什么失眠要数绵羊？

这是一种自我催眠的方法，在英美等国家，数绵羊以助入睡其实是一种

催眠暗示。绵羊的英文是 Sheep，睡眠的英文是 Sleep，发音非常类似，用英文数绵羊等于在暗示大脑要睡了。但在中国，睡眠和绵羊没有丝毫联系，所以经常听到有人说自己越数绵羊越精神。这个决策的核心并不是要不要数绵羊，而是如何帮助自己快速入睡。领会核心要点以后，英语非母语的我们也可以换一种方式来催眠，如运用身体扫描让自己放松，或者运用大自然冥想，想象自己到原始森林、海边等自己感觉舒适的地方来帮助入睡。

在这个决策中，对情报信息的搜集是非常重要的，要确定是否睡前数绵羊，首先要清楚治疗的原理是什么，知道了原理，就知道了适用范围，我们就可以判断，决策者的目标不是要不要数绵羊，而是如何解决睡眠问题。综合我们收到的信息，决策者其实只是想知道：当我失眠的时候，我应该用什么方法快速入睡。有了情报信息，才能正确设定决策方向，采取有效的决策行动。

场景二：如果想完成一个 PPT 形式的工作汇报或课程设计，你会怎么做？

这个需要决策的问题是：是先去搜集漂亮的图片还是先做出内容大纲？

最糟糕的答案是一页一页地边想边做。如果没有首先确定内容结构，精美图片的搜集和 PPT 的美化会误导工作的重心。有相当多的人是在搜索每页 PPT 要用的图片中忘记了自己的 PPT 是为什么而做的。

场景三：下载各种信息资料是你的乐趣吗？

- 不停转发信息到朋友圈或超过 50 人的群，目的就是得到免费的资料下载。
- 可能有 N 个以上满载不同内容的 1T 以上的硬盘，却从来没有打开使用过。
- 参加课程，重点是一定要得到老师的课程 PPT，如果没有就不停地拍摄手机图片。
- 电脑里装满了各种格式的电子书，亚马逊和当当阅读器中每次出现的

免费书都要第一时间下载。

有时，你要防止自己过度沉迷于信息收集。现实生活中不乏一些信息囤积症患者会因为收集信息而乐此不疲，为此内心得到充分的满足。在一定程度上，这种满足已经让人忘记了收集信息的目的是为决策提供依据。也有些人因为对信息数据不足的担心和恐惧而陷入抑郁和焦虑。

世界上的事情不存在完美的准备，只有足够准备和勇敢尝试。

↘ 聚焦目标

目标就是个人或组织在未来一段时间内要达到的决策目的。大量情报信息出现的第一效用，就是化繁为简，为决策找到目标。

> 某天，某架航班的飞机正在飞行过程中。飞机上的乘客包括一名科学家、一名政治家、一名将军、一名教育家和一名企业家。突然，飞机出现剧烈颠簸，云层中强大的气流让所有的人都开始惊慌失措。这时，机长通过广播匆匆告知所有乘客：现在，我们必须要扔下一名乘客，请大家快速做出决定，到底将谁扔下飞机？

在课程中，我会看到每个讨论小组都陷入了积极的探讨中。轮到小组成员发表意见时，大家围绕自己的情结、对职业的理解、对社会发展的影响、每个人的自我价值等展开了激烈辩论。在过往的讨论中，我有个非常有意思的发现：第一，不分性别和职业，绝大多数人倾向于把教育家和科学家留在飞机上；第二，政治家、将军和企业家被扔下去的概率取决于每个小组男士和女士的占比，男士占多数的小组提供的答案容易把这三种职业的人先扔下去。

如果由你来做决定，你准备将谁扔下飞机呢？

其实，针对飞机的航行情况，最重要的是我们要确定一个目标：将某人

扔下飞机的目的是什么？

如果目的是为飞机减重，要扔下去的应该是那个最重的乘客，这和他的职业并没有什么直接关联。过多对职业信息的关注和使用，让我们远离了决策的起点。

> 没有明确的决策目标就不可能出现有效的决策。

我遇到过一位职业生涯咨询者，在过去三年里他换过不下十份工作，包括促销员、业务员、程序员、培训学校老师、摄影、魔术师、微电影的群众演员等主流或非主流职业。他拥有英语四级证、计算机等级证、会计证、营销管理师证等多种技术等级证书，却找不到一份可以做上半年的工作。每次，他都在利用互联网孜孜不倦地投简历，最高的时候一天可以投出几十份简历，只要有面试他就会去参加，只要有收入他就会考虑去上班。

我：你想过你想要什么样的生活吗？

他：我忙着找工作，没时间去想这个问题。

我：在过往的工作中，你感觉自己有什么特长或做得比较好的地方吗？

他：我也不知道，都没工作几天，应该没什么做得好的地方。

我：你到底想在工作中得到什么？

他：工作。

是的，他的目标是找工作，他的决策就是找工作，所以他的决策行为就是不停地找工作。这个过程中，他使用同样的简历，不盘点自己的优势和劣势，不考虑自己的喜好和特长，只为生存而求职。他的职业信息过于单薄，没有形成自己的核心竞争力，三年如一日的职业履历，只能让他在就业市场

上越来越没有话语权。

> 我们的目标在哪里，我们的行动就在哪里。

1953 年，哈佛大学曾经做过一个非常著名的关于目标对人生影响的跟踪调查，对象是一群智力、学历、环境等条件差不多的年轻人。

调查结果发现：27%的人没有目标；60%的人目标模糊；10%的人有清晰但比较短期的目标；3%的人有清晰且长期的目标，并能把目标写下来，经常对照检查。

25 年之后，他们的生活状况和分布现象有了显著的差别。

那些占比 3%的，25 年来几乎不曾更改过自己的人生目标，朝着同一方向不懈地努力。他们成了社会各界的顶尖人士，其中不乏创业者、行业领袖和社会精英。

那些占比 10%的，大都生活在社会的中上层，他们的共同特点是，短期目标不断被达成，生活状态稳步上升，成为各行各业不可或缺的专业人士，如医生、律师、工程师、高管等。

那些占比 60%的，几乎都生活在社会的中下层面，他们能安稳地生活与工作，但都没有什么特别的成就。

那些占比 27%的，几乎都生活在社会的最底层。他们的生活过得不如意，经常失业，需要社会救济，并且总是抱怨他人、抱怨社会、抱怨世界。

有些人不去设定目标的原因是，不知道目标的重要性，定了目标不知道怎样达成，不知道怎样设定目标；设定了不可达成的目标；放任偶尔的失败，没有写下来，没有及时修正，没有坚持行动。

目标的威力就在于：

- 给人指引明确的方向，使人充分了解自己每个行为的目的。
- 让人清晰地评估自己的行为，进而正面地检视自己的行为。
- 让人更关注结果，感觉到生存的意义和价值，产生持久的动力。
- 让人能更好地聚集时间和精力，清楚现在要的和未来之间的关联。
- 让人更好地激发出个人潜能。

对本书的绝大多数读者来说，都会面临自己的职业决策问题。每个人的职业生涯都要持续数十年，哈佛大学的泰勒·本·沙哈尔把工作境界分为三个层次：赚钱谋生、事业、使命感。

把工作当作赚钱谋生的人，出卖自己的时间和技能来换回薪水和福利，以便维持生活和进行某些提升自己的活动。

把工作作为事业的人，会把自己当成企业的合作者，更好地融入团体和氛围，尽己所能地在有限时间里投入，以期获得更多的盈利和共同的利益。

而为了使命感而工作的人呢？薪水、职位固然重要，但更重要的是他们想要这份工作是源于内心的动力，不是为他人打工，在工作中充满热情，期待在工作中得以自我实现，获得成就感，他们的目标是自我成长——自我和谐。沙哈尔说：“一个在工作中找到意义与快乐的投资家，一个出于正确动机的商人，绝对比一个心不在焉的和尚要高尚和有意义得多。”一个幸福的人必须有一个明确的可以带来快乐和意义的目标，然后努力去追求。真正快乐的人会在自己觉得有意义的生活方式里享受它的点点滴滴。沙哈尔同时也解释了何为自我和谐的目标，就是将自己置于风险中，离开舒适区，来到拉伸区，但不要越过界限走到恐慌区，也就是要不断地给自己挑战，激发自己的潜能，以持续地制造成就感，但不要设定过于不实际的目标，给自己带来不必要的挫败。

绝大多数人在做出职业决策时都偏向于已知的、容易尝试的行动，忽视那些无形的、未来不确定的方案。就好像人坐在餐桌前，食物的美味和体重的增加相比，本能会驱使我们选择先吃上一口再说，这种生存本能的倾向再

次说明了我们的决策技能需要从确定一个明确的决策目标开始升级。

也有相当一部分人自认为有明确的目标。小组讨论时得出那么多结果，就是因为参与讨论的人不自觉地把“扔谁下去”当成了自己的决策目标。可惜我认为的只是我认为的，不是你认为、他认为、我们认为的决策问题。

在咨询中，我常常听到当事人长篇大论地讲述自己的故事。

某位女性咨询者，面临婚姻生活丈夫出轨的重大变故。见面后，她从对爱情的向往、当初的恋爱、结婚生子一直谈到丈夫的出轨，她如何从蛛丝马迹中分辨出种种异样的信息，她的情感受到了怎样的沉重打击，孩子发生的变化，老人显示的态度，她对丈夫的猜测，这个家庭所面临的压力，等等。在倾诉中，她的情绪慢慢平复下来，在即将结束一小时面询的时候，我请她思考一个问题：当自己的婚姻发生了这样重大的变化的时候，现在你想要的是什么？

“是啊，”她喃喃自语：“现在，我想要什么呢？”

沉迷在过去的故事中，如果不知道自己想要完成的任务，做出合理的决策会是一件有难度的事情。这个强有力的提问，直接让她从现象—情绪—观念的陈述中摆脱出来，引导她开始对自己行动和未来决策方向的思考。

某企业规定备用品集中采购，为此专设了采购部门，而对于下属的工程部来说，这并不是一个好消息。一些小的备用品如果由采购部集中定价并采购，确实要比之前自行采购慢上半拍。一天，某加盟商因为集中采购的品牌空调出了问题而报修，并按规定缴纳了相关维修费用，共计 1.4 万元。因为加盟商催促得很紧，工程总监决定不采取报品牌厂家维修并报价方式处理，还是走以前的部门采购渠道，价格便宜而且维修速度较快。这件事引起了轩然大波，采购总监将此事在例会上作为本周重大工作问题进行通报。会后，工程总监的直属上司将他叫到办公室了解情况。工程总监非常恼火，抱怨说：“采购总监太小题大做了，不过是两个部门的沟通问题，他还要拿到例会上去说，

以前不都是这么处理的吗？他就是针对我。”上司听了他的话说：“你认为是沟通问题吗？”工程总监说：“当然了。”上司又问：“是不是你沟通技巧足够好，下次类似的事情就不会发生了呢？”工程总监点头。

职场问题就怕输在起点，如果工程总监把目标定义为提高沟通技巧，那么他会一错到底——只想到如何从沟通上解决问题，忽略了问题实质，缺少对集中采购问题的认知和流程的执行。从错误的起点出发，事倍功半。所以，请大家在出发之前，先为自己的决策设定一个明确的决策目标！

决策目标很难定义，因为吃、穿、住、行无不需要进行选择和决策，我们要决策的场景和适用范围实在太宽广，种类实在太繁多。以我多年咨询和研究的结果，我尝试给出这样的概念来帮助大家理解决策目标。

> 决策目标约等于现状和未来之间的差异，它是有中心思想的主题句。

明确的决策目标会有以下几个特点：

- 符合决策者个人的核心价值观。
- 符合正向积极的原则。
- 可以用 20 个以内的字清晰描述。
- 是决策者可以把控或主导的领域或范畴。
- 决策目标具备可实现性。
- 决策目标有一定的衡量标准。
- 可以包含时间坐标。

明确的决策目标检验标准：

- 通过决策，决策者清晰自己想要得到的东西。
- 决策可以促进积极的思考及行动，符合社会公德和约定良俗。

- 对于目标，决策者根据自己的能力可以控制或完成。
- 当目标实现后，会有一定的物质或精神收获。
- 决策者现在所要采取的行动和未来实现目标之间有紧密的联系。
- 可以描述之前自己没有实现决策目标的原因和障碍。
- 清晰自己的行动方案。

说不清楚做不到；说不明白做不好。有时，问题的解决方案就在你清晰的决策目标当中。

自测题——第一只网球：设定决策目标

请根据自己选择的重要决策事项和本节的相关知识，为自己设定一个决策目标。

决策事件：

请写下自己设定的决策目标：

目标特点	自评	得分（1~10 分）
1．符合决策者个人的核心价值观		
2．符合正向积极的原则		
3．可以用 20 个以内的字清晰描述		
4．是决策者可以主导或把控的领域或范畴		
5．决策目标具备可实现性		
6．决策目标有一定的衡量标准		
7．可以包含时间坐标		

当你对自己设定的决策目标检查评估以后，自己的身体有什么感觉？情绪有什么变化？尝试运用潜意识对话的方式来感受这个决策目标对你的影响。



二理：逻辑

第二只网球是理，理即厘清逻辑。

现在是人工智能时代，其实逻辑是离我们是非常近的一件事。在大数据的基础上，由软件系统的多种算法产生的逻辑运算结果为我们提供了多种便利。

很多人的手机或车载系统中都有导航功能，只需告诉系统出发点和目的地，它就会提供导航服务。比如，某天我要去一个陌生的地点开会，我打开地图软件，输入我的位置和我想去的位置，系统马上给予提示有五种方案可以到达，这些方案有的按时间最短排序，有的按堵车最少排序，有的按路线最短排序。这些排列顺序的不同标准，就是不同的出行逻辑。可是，我不准备遵循任何一种方案，因为我自己知道大致路线。在路上，我遇到了堵车，这个意外让我迟到了近半小时。会议结束以后，我犹豫了半天，还是打开了导航系统，我准备按它提示的最少塞车路线回去。经过严密计算的逻辑打败了我的经验出行。

逻辑到底对我们的决策有什么样的作用呢？

楚楚是一位大三的学生，她正面临着人生的重要选择，和她的师兄师姐们不同，她没有考虑读研，而是准备进入职场。经过多次参加校园招聘会，她拿到了五家企业提供的录取意向书，同时，她实习时的上司也和她表示，如果她愿意的话，企业非常欢迎她的加入。

楚楚不想轻易做出决定，对她来说，她把这次职业选择看作自己职业的起点，她计划至少要在企业工作三年，做到主管级别。

于是，楚楚开始罗列选择企业的标准。第一，她希望企业位于交通便利的中央商务区，这样每天通勤会节省很多时间。第二，她希望企业有人性化的管理环境，可以给新人更多的机会和平台。第三，她希望自己的上司是一个公平、公正的人，能够提供更多的工作实践。第四，她希望自己每个月的薪资不少于 5 000 元，除了交给妈妈 500 元以外，自己还可以有些零用钱。第五，她希望公司最好是双休，这样在周末时她可以去进修学习。

当她把自己的要求和想法与父母进行沟通时，父母提醒她：“对于新人来说，钱其实不是最重要的，用妈妈的话说，‘只要你有能力，赚钱的日子在后面，现在家里也不缺你的补贴，重要的是你自己工作

的开心’。”于是，楚楚把和谐的工作关系加在了标准里，而把薪酬改成了 4 000 元以上。

楚楚把这些标准列出来以后，按重要性做了排序，然后又通过网站、和 HR 沟通、师兄师姐们的反馈，来给每个企业的各项情况进行打分。最后楚楚选择了综合得分最高的一家企业，兴高采烈地踏上了自己的职业旅途。

楚楚的整个决策过程就是一个有逻辑的理性决策的代表。

理性决策就是充分调取情报资料，分类整理，精细分析，不是凭感觉或直觉冲动来做出决策。理性计算可以划出现实与未来之间最短的那条直线。

在决策过程中，决策者的个人好恶、情绪、情结、文化、氛围、关系等都将有机会发挥作用。这些因素的最重要作用就是区别不同的人在同一情境下的不同选择，所有的备选方案都是由不同的分析和评估拆分、建构而成的，每个方案的优缺点在这种方式下都可以因为不同标准而一目了然。

绝对的理性其实是不存在的，如个人好恶等元素在分析打分的过程中就会出现非理性偏好，但至少这个理性的程序可以在保持个性化的差距下经过科学分析。



三议：轻重

第三只网球是议，议即议轻重。

是不是有了逻辑分析结果，就能做出一个让自己心满意足的决策呢？答案是不一定。按照全脑决策思维，逻辑和直觉要同时发生作用，这样才是一种全面的决策。所以，三议，议的就是在直觉层面对前面的逻辑分析结果的补充。

议包含的内容很多，可以议风险、议关系、议感觉，议所有不由理性逻辑分析所能决定却又会对决策产生影响的一切因素。所谓轻重，就是决策背

后让自己的潜意识舒服和满足的感觉。

心理学家巴特森和他的同事曾设计了一系列巧妙的实验，来测试我们是不是道德双面人（希望别人认为我们是好人，但并不愿意真正付出努力成为一个好人）。在其中一个实验，每位受试者要把两项工作分配给自己和实际上不存在的合作伙伴，受试者知道实验伙伴只能挑选剩下的工作来完成。这两项工作一项比较有趣，而且有机会赢得奖金，另一项工作则比较无聊，而且没有任何赢得奖金的机会。当面临分配工作的抉择时，受试者可以选择用公平的方式——掷硬币决定谁做哪项工作。每位受试者可以自己决定要不要掷硬币，若要掷硬币，则掷完硬币再汇报分配的结果，过程中只有受试者自己看得到硬币的真实扔掷的情况，最后受试者要对分配工作的方法是否公平打分数。

在这种情况下，你认为自己会怎么做呢？你会选择掷硬币吗？如果掷硬币的结果是自己要做无聊的工作呢？

参与实验的大多数受试者都选择掷硬币，而在这些人当中，90%的人都分配到了有趣且有机会赢得奖金的工作，这个比例很有趣。原因有二，首先，这个比例超过了 50%，而一般掷硬币的结果都是接近两种各一半。其次，没有选择掷硬币的受试者也有 90%把有趣且有机会赢得奖金的工作分配给了自己。因此，这些选择掷硬币的人，应该有人掷到了无聊且没有奖金的工作，但谎报了结果。

还有一点很有趣，当受试者在针对公平性评分时，选择掷硬币的人认为他们的分配方式的公平度为 7.11 分，比选择不掷硬币的人高（3.56 分）。因此，在可能谎报掷硬币结果之后，受试者认为他们分配工作的方法是公平的，也就是说，人是可以成为道德的双面人的。我们常用高尚的动机掩饰对自己有好处的行为。

我在这里引用这个心理学实验，不是想证明所有人都有自己决策的道德黑点，而只是想说，绝大多数人在没有经过计算分析的情况下，还是会本能

地选择对自己有利的结果，这更应该归为人的生存本能——趋利避害，趋乐避苦，这正是潜意识的特征。

在之前的决策智慧中我们谈到过情绪对于决策的影响，情绪其实就像一个电台或电视台，按钮在我们自己的手里，我们每天为自己想象出一个世界，并赋予这个世界各种意义。

> 所有的选择背后其实都是取舍。害怕失去的人同时也失去了得到的机会。

人有三个不同的心理感受区域。

舒适区，无风险，一切都已驾轻就熟。

拉伸区，会有一定风险，需要付出一定成本或努力，“跳起来有机会摘到更高的果子”。

恐慌区，一切都是陌生，一切都是未知，一切都是挑战。

在议风险的时候，如果我们不能面对自己的目标，从舒适区慢慢向拉伸区前进，就永远没有机会挑战自己的恐慌区。

自测题——第三只网球，潜意识对话

回顾近三个月你的所有重要决策，现在，想到自己的决策你会感觉舒服吗？检查你的决策在你的哪个心理区域。请尝试用第二章提供的潜意识对话的方式感受你的决策是否可以得到潜意识的支持。

四定：决策

第四只网球是定，定即定决策。

采取了理性方法，也测试了感性系统，我们可以为自己的决策目标提供最终的选择答案了。这个决策将直接激发我们的行动。“定”下来的决策有三种类型：第一种，确定无疑的决策，所有的选择及其后果都清晰明了；第二种，有一定风险的决策，每种选择的后果并不能完全确定，但我们在一定程度上可以了解有可能产生的后果；第三种，不确定的决策，对于各种选择会产生什么样的后果我们完全不清楚。

一般我们最欢迎第一种决策，最担心最后一种决策，现实中最常发生的是第二种决策。风险是决策的双生子。求助他人有可能被别人控制；自己做主有可能刚愎自用；当众坦露思想有可能被人所不理解；放在心里有可能压抑本性，陷入忧伤。大多数选择都是有风险的，舍和得就是硬币的两面，选择了一种可能性就失去了所有没有选择而可能发生的情况和后果。生活中最危险的就是不去冒险，只有敢于冒险的人才是自由的。

第一种决策类型证明了决策者的力量和信心；第二种决策类型挑战了决策者的力量和决心；第三种决策类型激发了决策者的力量和勇气。第一种决策虽然不常出现，但我们的生活还是过得不错。第二种决策每天都在发生，结果时好时坏。当我们面临第三种决策时，就要充分利用前面的收、理、议，以便在这个环节把它们变成第二种决策。

> 决策遵循的是“满意”原则，没有最好的决策结果，只有满意的决策过程和结果。

不过还有三种特殊的决策，仿佛什么也没有定，但其实定了决策。

↘ 拖延的决策

某企业进行改制，公开宣布所有在规定时间内主动离职的人可以得到一笔不菲的现金，很多人都争先恐后去办离职手续。当大多数人离职后，企业又对在职员工出台了一系列政策，从长远来看，比之前的现金补贴更有吸引力。已经拿了现金的人后悔不已。这时大家发现之前张罗得最凶的张姐居然没有去办理离职。张姐大呼侥幸："其实我也想离职拿到一笔钱，可偏巧家里有事，等我去的时候人事部已经下班了，我想反正也不着急，就等着第二天再去，结果家里又有事情没办完，一拖再拖，人事部就已经截止办理了。我当时也特别后悔，谁知道，后来还有更好的事呢？"

拖延其实是一种症状，拖延症的人会倾向于推迟做事情。我们可能都会有一定的惰性，但有些人的惰性比其他人更严重些。

从理性层面来说，在面对多个决策方案时，如果这些决策方案有很大的相似性或矛盾性，拖延症决策者就会倾向于延迟做决策，可能会继续搜集情报信息来帮助进行判断。

从感性层面来说，我们对有一些让自己不舒服、不开心的事情会倾向避免做出决策，如健身、保健、学习。

对拖延症决策者来说，其实可以使用"无所谓"法。别把这件事当回事，其实就不是一件重要的事。

↘ 延迟满足的决策

《慢决策》里面有一句话非常经典而深情：如果有一小时，请等待 59 分钟。

假设你现在只有四岁，有人向你提出一个建议：如果你等他把事情处理完回来再吃掉手里的一颗软糖，你就可以得到两颗软糖。如果你不能等，就

只能得到手中已有的那颗软糖。对一个四岁的孩子来说，这实在是一个巨大的考验。

这项实验是 20 世纪 60 年代由心理学家沃尔特·米歇尔在斯坦福大学的幼儿园里发起的，参与者多数是斯坦福大学教职工及研究生的孩子，这项实验从受测者四岁开始，一直追踪到他们高中毕业。

在 12~14 年以后，在同一批孩子进入青春期后，立即兑现和延迟满足的小朋友在情绪和社交方面显示出了极大的差异。延迟满足的小朋友更有社交竞争力，做事更有效率，坚定而自信，更善于应对生活的挫折。他们出现崩溃、被排斥、遇到压力退缩或惊慌失措的可能性更小。他们勇于接受挑战，面对困难也不会放弃，遇事主动，全心投入。大约 1/3 选择立即拿到软糖的小朋友则少有这种品质，反而存在较多的心理问题。在青春期，他们害怕交往，优柔寡断，容易气馁；觉得自己很差或无用，遇到压力会退缩或停止不前；爱怀疑、猜忌和妒忌，脾气暴躁，过分敏感。

令人吃惊的是，高中毕业时的再次评估结果显示，延迟满足的孩子的表现出色得多，成绩更优秀，做事更理性，注意力更集中，更会制定并贯彻计划，在 SAT 考试中分数要高得多。立即满足的孩子语文平均分是 524 分，数学平均分是 528 分。而延迟满足的孩子两门功课的成绩平均分为 610 分和 652 分，总分有 210 分的差距。

所以，有些决策，其实并不是要马上就行动。决策不仅仅是速度和激情的比拼，还要考虑时间成本、风险、背景等。

古人的智慧早就贡献出来了——深思熟虑。静待花开，只要你真的能耐下心来等待。

↘　没有决策的决策

很多推销员熟练掌握各种打动客户和被客户拒绝后重新开启谈话的高深谈话技巧，有屡败屡战的信心和决心，将帮助你更好作为己任，当你遇到这

种推销员的时候，你会怎么做呢？

> 有一种决策是什么也不做。

有时，人在信息不足或勇气不够的情况下，无论现实多么糟糕，都会缺乏改变的勇气。我曾经有一位在国企工作 18 年的咨询者，他说已经清楚地看到了自己在这家企业的全部职业轨迹，能想得出每一天的工作事件。可是，他只来了一次后就再也没有来找过我。在企业的“温水”里，至少是他已经知道的温度，他是安全的。

有时，是因为满足。不是每个人都有必须跳出舒适区的渴望。岁月静好，我在而你未老；守着炉火，头发花白的两人，相视而坐，无声而默契。这些美好的场景在某些人的心中就是满足，为什么一定要改变呢？完全没有这个需求。

有时，是因为懒惰。有个懒媳妇脖子上套着一张大饼，咬完前面的饼，她懒得把后面的饼翻过来，最后饿死了。在没饿死之前，她并不想采取任何维持生命的决定。

有时，是因为无知。我不知道我不知道的时候，也不需要有任何改变。有些边远地区水电供应紧张，人烟稀少，没有网络，几乎与现代化的生活遥不可及，可当地人的生活幸福感往往比在大城市里什么都有的人还多些。

自测题：第四只网球——你曾经延迟决策过吗

请回顾本次决策过程，你已决定采用什么决策方案呢？这个决策方案会帮你达成什么样的结果？你现在所做的事情和这个结果之间有什么联系吗？

五盘：收获

第五只网球是盘，盘即收获。

盘，指的是复盘。复盘是围棋术语，也称复局，指对局完毕后，复演该盘棋的记录，以检查对局中招法的优劣与得失关键，一般用以自学或请高手给予指导分析。下围棋的高手都有复盘的习惯，这样可以有效地加深对这盘对弈的印象，也可以找出双方攻守的漏洞，是提高自己水平的好方法。棋手平时在训练的时候，大多数时间并不是在和别人搏杀，而是把大量的时间留在复盘上。通过复盘，当某种熟悉的、类似的局面出现的时候，你往往能够知道自己将如何去应对，在你的脑海中就会出现多种应对的方法，或者你可以敏锐地感觉当前所处的状态，从而对自己下一步的走向做出判断。

决策如下棋，落子便无悔。每个决策重新来过，其实就是一个新决策的过程。

> 复盘可以把经验转化成为能力。

“9·11”事件，是世界史上少有的大型恐怖事件，造成了极大的人员和物质损失。在其中，一位史上最优秀的退役战士凭借自己的职业经历所做出的决策，在这场危机中拯救了近 3 000 个家庭。他叫瑞克·瑞思考勒，1939 年出生在英国的康沃尔郡，在单亲家庭中长大，18 岁加入英国陆军伞兵团，退役后当上了警察。他移民美国后，1963 年加入了美军第一骑兵师，参加了越战，还获得了 4 枚勋章。退役后，他在位于美国纽约世贸中心的证券公司 Dean Witter 找到了一份保安工作，1997 年这家公司和摩根士丹利合并，由于表现突出，他很快做到了安全副总裁。

摩根占据了世贸中心双子塔的南塔楼第 47~74 层，有 2 700 多名员工办公。1988 年 12 月，泛美航空公司一架从德国法兰克福飞往美国底特律的飞机由于恐怖袭击在英国小镇洛克比上空爆炸坠毁，造成 270 人丧生。瑞克很快觉察到，世贸中心是美国地标性建筑，袭击这样的建筑无疑会有震慑效果，所以，世贸中心很可能存在危险。瑞克的第一个决策：向纽约港口管理局及世贸中心业主写信，强烈建议在停车场增加安保措施，得到的答复是：老兄，你管好自己的楼层就好了。

不出所料，4 年后，1993 年 2 月，恐怖分子将一辆装满炸药的箱型车开进世贸中心地下车库并引爆，造成 6 人死亡，1 000 多人受伤。瑞克相信，恐怖分子不会就此罢休，下一次行动很有可能是飞机。

瑞克的第二个决策：向高层建议，搬离世贸中心，但由于摩根的租约要到 2006 年才到期，这个建议也没有被立即采纳。

瑞克的第三个决策：把窝在办公椅中的金领们变成逃生能手，每年 2 次，组织全员参加逃生演习，哪怕是交易时间，2 人一组，下楼梯直到第 44 层。他用秒表计时，惩罚那些行动迟缓的员工，确保紧急情况下能迅速行动。

瑞克的第四个决策：近乎专断地纠正摩根安全管理中的错误做法——等待救援。他认为必须主动应对，楼顶救援少且危险，大家应该往下跑。

每次演习都会打乱公司节奏，造成很大损失，但瑞克一直顶住压力，甚至不惜丢掉工作。他多年在军旅生涯中学会的信念：在极端状态下，冷静思考几乎不可能，只有反复练习，人才能在恐怖中做出近乎本能的反应。

2001 年 9 月 11 日，8 时 46 分 40 秒，一架波音 767 突然撞击世贸北塔上部，浓烟、钢材和混凝土块瞬间喷射而出，所有人都惊呆了。

一个从港口管理局赶来的官员在广播中安抚人们：不要惊慌，待在办公室里别动。瑞克却有自己的判断。他的第五个关键决策：马上撤离，没有他的通知不能回办公室。他坚定地用扩音器要求所有的员工按演习安排，快速向楼下逃生。9 点 3 分 11 秒，另一架时速高达 950 公里的波音 767，撞击摩根所在南塔的第 77~85 层。刹那间，两三万升的航空煤油沿楼梯向下流去，高温、爆炸、大火造成了电力通信中断。惊慌的人们甚至直接从高楼跳下去。两次撞击的 15 分钟时间里，摩根的 2 687 名员工连同正在摩根洽谈业务的 250 多名股票经纪人安全撤离到 44 层。

瑞克的第六个决策：在混乱的南塔，他拿起扩音器大声喊道“安静”，然后唱起年轻时常唱的一首《哈里克的男人》。在低沉有力而平稳的歌声中，近 3 000 人紧紧跟着瑞克，在窒息的浓烟中，伴随着一些哭声，有序地一层层向下继续撤离，直到 10 层，瑞克知道已经接近安全。

瑞克的第七个决策：他拨通了妻子苏珊的电话：“亲爱的，我还要去救人，如果真的不幸发生，我想说我生命中最开心的事情就是有你。”

瑞克的第八个决策：向上跑回去，作为一个老兵，即使牺牲自己的生命，也不会放弃任何一个人。

9 时 58 分 59 秒，南塔崩塌，一切都被吞噬掉。人们没有找到他的遗体，他保住了近 3 000 个家庭的幸福，留下了妻子、一对儿女、一个即将到来的假期。

他这一系列决策让美国人把他的塑像放置在俄克拉荷马州的军事厅名人堂，称他为“双子塔英雄”。

最伟大的决策是让人性在历史长河中熠熠生辉。

我们的决策能力有一个发展和进步的过程。决策经验并不和年龄成正比；决策经验并不和从事这项决策的时间成正比；决策经验并不和知识的积累成正比。

某人说“我有十年解决问题及思考决策的经验”。对这句话怎么理解呢？有些人有同一件事的十年的同一经验。有些人有同一件事的十年的不同经验。

丹尼尔·卡尼曼的研究表明，思维有两种方式，一种叫无意识，另一种叫有意识。行动和思维属于有意识的，情感和生理机能属于无意识的。决策有两种通道：通道一由直觉和经验组成。通道二由思考和表达组成。

在通道一中进行的决策，是在无意识状态下就发生的。例如，周一你上班吗？你吃几顿饭？你的报告交给谁？这些决策速度是看不到的，都实际存在，这也是人类一种自动导航系统。事实上，人类很多事都是在利用这种自动导航系统，多数情况下，自动导航系统可以确保我们把精力放在重要的事情上，而不纠缠于生活的细枝末节，如果连开灯、刷牙都依赖思考，我们的生活就会一团糟。

我的生活到底多大程度上依赖通道一的自动导航系统？这是个好问题。一个更好的问题是“我的生活多大程度上不依赖通道一的自动导航系统”。如果花一小时来观察自己的生活，你就会发现，我们的绝大多数行为都依赖于自动导航系统——人饿了就吃饭，痒的时候会抓痒，电话响了会接，受了批评会辩解。

决策通道二调动了各种器官，进行感受、体会、比较、选择，最后形成一个瞬间决定并呈现和表达出来。一次我和其他三位老师同时开公开课，当时主持人为活跃气氛找了一位男士问：“你最喜欢哪位老师？”男士毫不犹豫地说：“靓靓老师。”对于同场授课的我来讲，在这位听众话音没落时我就需

要出场，情绪也不免产生波动。如果想保持一个良好的授课状态，不被这个答案所影响，我需要一个合理接纳答案的心理思考过程，运用决策通道二的工作结果，我平静地开始了我的授课。

因此，如果我们想做决策达人，我们需要改变哪个通道？对，通道二。行为和思维是可以改变的，是我们提升中需要聚集的方面，这并不意味着我们不允许感受和生理反应的存在，而是说，如果我们想要更好的感受，就必须改变自己的行为和思维。

我在一次沙龙上为某位女士开了一张情商训练的方子，她想控制自己某些时候会突然爆发的情绪。我建议她可以从正念的吃饭开始，吃饭的时候，每口食物都尽量咀嚼 36 次，如果最初的时候做不到，就从 15 次开始。在行动的第一天，她的早餐完全没有按这个方子来训练自己，午餐的时候则从吃了一半的时候开始尝试，而晚餐则是从刚开始吃饭就做到了。这是通过吃饭的动作练习使她的思维模型在通道一和通道二中通过觉察切换和改变。

人的大脑远比动物的大脑发达，这不是没有原因的，越是有能力解决问题，在弱肉强食的世界生存下来的概率就越大，这点尤为重要。现代人类之所有能够走到今天，正是因为从进化的第一天开始，就在学习启动通道二，无论是从思考还是到决策。

决策的初级阶段是解决问题，但我们也存在这样一种倾向，就是先入为主，总是采取第一个跃入脑海的方法来应对各种不同的问题，所以小时候的习惯常常变成一辈子的习惯，因为我们习惯以后就很少考虑这些方法是否有效。当你 5 岁时发脾气就能得到想要的东西，看起来这是个有效的方法，可很多人到了 35 岁还在用发脾气来解决问题，却从未考虑过它们是否合适。其实，和成人相比，孩子的能力有限，难以形成有力、有效的策略，往往我们遵循习惯的力量时会忘记这点，解决问题的艺术正是要摆脱这些表面因素的影响，发现问题的深层原因，然后提供具有创造性的解决方法。可惜这个世界上的很多人，只是在不断重复自我，他们总是抱怨生活无聊，却没有注意

自己是在原地踏步，对于自己身上的枷锁视而不见。

在遇到一些特殊问题的时候，不管是问题本身特殊还是问题的某个方面特殊，这种决策的高级阶段出现时，习惯无法解决。人们会因此对自己做出一些非理性的判断，就是我没能力、没资格、没方法进行决策。

自我价值的建立公式是在 5 000 次的肯定基础上产生的。人们尝试做出某种决策，在实践中取得了一定经验，这些经验成为技能，这些技能在应用中得到肯定，培养出决策的自信、自尊、自爱，进而组成了人的自我价值系统。

在电影《星际穿越》中，主人公最后凭借从高维度空间向低维度空间的穿越，破解了密码，拯救了世界。实际上，我们现在生活在三维世界，很难知道自己没有去做的一项决策会造成什么样的结果。同时，有些重要的决策反馈的时间也会比较长，如婚姻的七年之痒，要用七年的时间来检验这项决策中出现的问题并使问题呈现出来。另外，没有人有机会同时穿过同一条河流两次，再一次就算看起来完全相同的情境，也会有差异和变化，这只能为我们类似的决策提供概率而不能照搬。

这就是本节我没有取名为“盘得失”的原因。

> 复盘的结果，不是前进的包袱，而是习惯的加速器，再次成功的加油站。

结构化决策就是把各种决策的普遍性用抽象、简化的方式提取出来，编制为简单的五步法：一收，二理，三议，四定，五盘。

我们在每个决策中所清楚的是自己常规的决策行为模式、行为风格、决策参考答案，这些将为提高概率服务，让决策的过程更有价值，而非保证某人做出一个好决策。

自测题——第五只网球，复盘你的本次决策过程

决策目标：		本次决策中自己最满意的五点收获		
决策时间：				
决策人：				
决策风格：				
决策评估（1~10 分）				

如果有机会重新再为此事决策，你将有什么不同的行动?

第四章

决策有器——结构化决策工具箱（7）



练武都是从套路开始练起。每次武术比赛，都会看到两种类型的比赛——规定动作和自选动作。本章的结构化工具箱就属于规定动作的套路。虽然里面有我开发的各种决策工具，但本质上还是属于基本功。工具的研发和使用首先是为了训练决策时的基本功，熟练之后，可以在此基础上灵活应用，甚至自己自由发挥，化有招于无形。

《七种武器》是武侠小说家古龙的著名代表作品之一。七种武器，七个故事，七个主人公，七段迥然不同的故事。七种非一般的江湖武器，件件精妙绝伦，江湖人生出神入化，无往而不利。七种武器的妙处不在于武器本身，而在于使用武器的人。

工具本身不会给人答案，它只是决策过程的显化，把工具放进头脑里，掌握的工具多了，更方便进行学习模仿。归根结底，接触大量的模型以后，如何决策还是要靠决策者的最终判断，包括在学习工具时也要注意自己的感受，自己是否能够适应，在工作生活中应用的概率和效用如何，是否可以解决自己在决策上的困惑。

人在江湖漂，决策不能少。所以，在为大家提供的决策工具箱里也会准备七种工具，至于会不会成为你的七种武器，行走职场、快意人生，每个人都有自己的人生，其中自有答案。



收——曼陀罗目标信息法

中文名：曼陀罗目标信息法

曾用名：无

公　式：目标——What+Why+When+Where+Who+Which+How+How Much

近　亲：七何工作法、曼陀罗法

特　点：可以扩展思维、清晰背景、丰富情报，简单易行，逻辑严密。用六个以 W 开头的英语单词和两个以 H 开头的英语单词进行问题的资料收集和背景假设，从而发现解决问题的线索，寻找思路，进行设计及研究。

创新思维之父爱德华·德博诺说：“大脑只会看到它准备看到的，只是看，不经过思考，就容易片面或盲从。”我们要尊重他人的感知差异性，也要利用这点，这样才能全面收集信息，精准确定目标，和他人相互补充，看见自己本来看不见的事物。

有没有一个工具可以收集到更多信息呢？第二次世界大战期间的七何工

作法是美军修理部研究出来的信息资料收集工具，在有技巧地使用时可以收集大量信息。可是，有时由于使用人的技巧，这些信息可能会与目标偏离。曼陀罗目标信息法是对七何工作法的更新和换代。

曼陀罗目标信息法的标准格式如图 4-1 所示

When	Who	Where
How	决策目标	How Much
Which	Why	What

图 4-1　曼陀罗目标信息法的标准格式

1．What（做什么）——是什么？目的是什么？做什么工作？有什么条件？重点是什么？与什么有关系？功能是什么？要求是什么？标准是什么？工作对象是什么？技术手段是什么？

2．Why（为什么）——为什么要做？可不可以不做？有没有替代方案？为什么是人工智能时代？为什么必须做这件事？为什么不能增加收入？为什么员工队伍不稳定？为什么竞争不公平？为什么要搬弄是非？为什么要学好数理化？

3．Who（何人）——谁？由谁来做？谁的条件最匹配？谁是我们的潜在消费群体？谁是决策人？谁会受益？谁能把握最佳谈判机会？谁可以教授决策技能？谁写的书？谁主持会议？谁设计新产品？谁搞砸了路演？谁成了网红？

4．When（何时）——何时？什么时间做？什么时机最适合？什么时候完成？什么时候是最后期限？什么时间结束营业？什么时间聚会？什么时间人会产生职业倦怠？什么时候适合做心理咨询？什么时候进行培训？什么时候结束战斗？

5．Where（何地）——何地？在哪里做？哪里最适合？哪里有机会？哪里是人流最密集的地方？哪里可以作为休息区？哪里最有人气？哪里性价比

最高？哪里促销力度最大？哪里已经做好了各种接待准备？哪里可以安装新设备？哪里有匹配的资源？哪里适合做办公室？

6．Which（何法）——工作中采用哪种方法或途径？采用哪种路线？有哪些资源？借助哪些资源？使用哪种工具？

7．How（怎么样）——怎么做？如何提高效率？如何实施？方法是什么？怎样做最省力？怎样会有新点子？怎样才会增加产量或效率？怎样打开市场？怎样给人以美的感受？怎样可以增加使用的便利程度？怎样迎合消费者信念？怎样实现个人发展？怎样减少成本？

8．How Much（多少）——多少？做到什么程度？数量如何？成本如何？费用如何？质量如何？体重多少？尺寸多少？

备注：在实际使用中，也可以把每个 W 和 H 作为中心词再次向外扩展，最多可以有 81 个格子。

填写时，可以采用先填写决策目标再收集信息的方法，也可以采用先收集信息的方法，当有一定信息量时，再根据信息确定决策目标。使用时，可以将头脑风暴或世界咖啡法作为辅助。

王小飞是某服装公司销售部的业务助理，公司即将举行一个新产品上市的宣传推介会，作为辅助工作人员，他的工作职责一直是作为总监助手，负责一些事务型的工作，这次也不例外。在全体人员的努力下，一个合理且有创意的方案诞生了。但因为过于劳累，总监突然患病住进了医院。此时，预计的场地提供方也因为政府接待，导致不能如约提供服务。之前除了总监和王小飞，没有全职负责这个项目的同事。老板人在国外，作为之前对项目了解最多的人，王小飞临危受命，老板委派他临时接替项目负责人的职位，在总监没有恢复工作前全权负责该项目的进行。王小飞不确定自己可以做好这份工作。对在这家企业工作了三年的王小飞而言，这次是他离晋升最近的一次机会，他准备试试看，对于已经出了问题的方案，他准备全部清零，从现在

开始重新设计。

他通知项目有关人员一起参加进度协调会。会上，每个人都在争着发言，说自己的难处和其他部门的不配合，导致现在局面非常严峻。一些管理级别较高的人员的发言影响了其他员工的想法，很多人跟着他们的想法一起报怨。

王小飞感觉这样不可能解决困境。他及时叫停，并且宣布从现在开始进入项目盘点，他带领项目组全体人员使用了曼陀罗目标信息法，对项目截止到现在的全部关系人和进度进行了梳理。

曼陀罗目标信息法应用表格

决策目标：										
项目干系人（Who）	工作职责（What）	工作地点（Where）	时间节点（When）	当前进度（What）	原因（Why）	资源（Who）	下一步工作（How）	费用成本（How Much）	提供支持方式（What）	方法及途径（Which）

当完成这个表格以后，所有参会人员对项目进度都有了整体印象，并且把注意力从过去的困难转向了未来的行动方案。确定截至当前时点，全体项目人员的决策目标就是根据现有资源，以最快的速度重新策划一份企划案。

在盘点资源的时候，他们发现有一名员工和国内原创民谣乐队的成员有非常良好的关系，这个乐队刚好有档期，场地可以从五星级酒店转移到创意园，那么就产生了企划新思路——可以把新产品的走秀设计变成轻松的自助餐会，所有人都为这个发现兴奋起来。项目进度

会真的变成了一个新方案企划会。设计部门陈述了新产品的理念，找到了和这个方案相匹配的设计元素。市场部门承诺可以调整所有布置及海报宣传材料。财务部门发现新方案的成本比之前的要低很多。

会后，王小飞把这个表格重新完善，发给了老板并说服了老板支持这个计划。

最终，活动很成功！公司也在合作伙伴和业内展示了新的形象，赢得了赞美，它们的渠道也因此而扩宽。

当然，王小飞时隔不久也因为这次危机公关而成功晋升为主管。

我猜，你当然也希望自己是工作中的王小飞，职场的成功者。

天降喜事——今天早晨一上班，你被上司叫到办公室，告诉你你将被晋升，然后问你："面对新职位，你会想到什么呢？"

你准备怎么回答？有人想到的是职位、权利、利益；有人想到的是职责、义务；有人想到的是鲜花、掌声。

每个人对同一事物的理解是不同的，你说的答案未必是你的上司想听到的，或者因为挑战和成功都来得太突然导致你精神紧张，有可能一句话也说不出来。在生活或职场环境中，我们都有拍脑袋想不出一个主意或者天马行空的可能。既不会让我们没有思路，又可以让我们的想法在一个合理的思维立体空间内发散又聚焦。这就是曼陀罗目标信息法给我们的专业贡献。



理——利弊图

中文名：利弊图

曾用名：矛盾图

公　式：类似字母 T，由一条横线加一条竖线组成

近　亲：力场分析

特　点：可以用来展示与情景、问题或流程相关的积极影响（有利因素）

和消极影响（有害因素），特别适用于解决冲突问题。

利弊图是一个剖析利弊的模型，既可以识别问题，又可以解决问题，我称它为 T 字模型析利弊。

利弊图不能为所有情况提供最佳答案，但它能够帮助人们客观地看待问题。我接触利弊图是从我的第一份工作开始的。那时我在一家国企做财务，这个模型对做财务的人来说，叫 T 字账，在收付发生制里，左边记收入，右边记支出，在借贷发生制里，左边是借，右边是贷。这就是利弊图在财务上的应用，特别是收付发生制的时候，完全可以让不懂财务的人也得到最直观的利益走向。

在说明问题或做出决策时，观点的缺乏、证据的不足，其实也是一种贫穷。因为论据不足，表达起来苍白无力。《论语·先进》中也有个词叫“理屈词穷”，是说因为理由站不住脚而无话可说。借助利弊图，利来为得，利往为弊，区别开来，分类摆放，分别呈现，既让我们能想到更多的事实依据，也让我们的决策更有力量、更加理智并得到资源支持。

利弊模型的通关密码：凡事必有利弊两个方面，只要有利弊选择，都可以应用这个模型来进行思考和表达。分析利弊是一个思考的过程，最后要输出的是利弊权衡的结果。

利弊图从呈现的结果来看，可以总结成为五种类型，如表 4-1 所示。

表 4-1　利弊图决策类型

类　　型	决策问题模式	适应职级
简单疑问式	A 或不 A	初级
引申思考式	+A 或-A	初级、中级
多项选择式	A 或 B、C、D	初级、中级、高级
行动决策式	A→B	中级、高级
破旧立新式	A+B→C	高级

不同层级的职场人士需要掌握的技能是不同的。根据自己的职位要求，职级越高对利弊图应用的级别标准越高。例如，基层用得较多的是简单疑问

式，高层运用最多的是行动决策式和破旧立新式。

下面用举例的方法来识别一下这五种类型的利弊图。

简单疑问式：生二胎还是不生二胎？沟通还是不沟通？加班还是不加班？

引申思考式：钱是多了还是少了？感情是增强了还是减弱了？信任是增加了还是减少了？

多项选择式：加班还是爬山？工作是选钱多离家远的还是钱少离家近的？和张三合作还是和李四合作？项目是选择 A 方案还是 B 方案？

行动决策式：从广州怎么去北京？如何战胜拖延症？如何把销售提升 20%？

破旧立新式：苹果加梨等于苹果梨，白加黑感冒片。

所有需要咨询或生活中有选择困惑的人，本质上都面临相同的问题。这个问题可以分为四类，一是有人让你做你不想做的事，二是你想让别人做他不想做的事，三是双方都想让对方做自己不想做的事，四是我们让自己做不想做的事。所以，当一名来访者走进咨询室时，我知道他的问题所在，我会和他聚焦在两件事上：一是你现在要什么，二是你现在选择做什么。

人不做决策，往往由于内心的冲突导致。德国心理学家勒温认为基本的心理冲突有双避冲突、双趋冲突、趋避冲突三种。

双避冲突

双避冲突是一个人要在两个负价对象之间（两个有害无益的目标之间）进行选择时所产生的心理冲突。该处境可用一个士兵的情况来说明，他深感战斗之疲劳、危险及战争的非正义性，总想从战场脱逃，但又怕被抓回来处以极刑，这种心理矛盾就是双避冲突。

双趋冲突

双趋冲突是对两个具有差不多同等吸引力的正价目标（两个有利无害的目标）之间做出选择时所发生的心理冲突。

例如，一个人同时收到两份具有同等吸引力的工作邀请，对其中一份的选择，意味着对另一份的拒绝，于是，这人处于一种犹豫不决的冲突状态。这也是勒温所设想的三种基本冲突类型之一，其特点在于该冲突的平衡是不稳定的。当某人向一个目标移动时，便出现一种目标梯度效应，较近目标的吸引力增强，而远离的目标吸引力下降，处于一种不平衡状态，会被迅速吸引到趋向较近的目标。

人们常说的“鱼和熊掌不可兼得”反映的就是双趋冲突。

趋避冲突

趋避冲突是对含有吸引与排斥两种力量的同一目标予以选择时所发生的心理冲突，包括单重和多重趋避两种冲突类型。例如，有网瘾的人，可能受到强烈吸引而趋向接受某种治疗但又害怕经历戒除过程并回到一种寂寞无聊的生活，因而会产生心理冲突。

你准备做决策还是不做决策呢?

↘ 简单疑问式

做和不做，这种决策的问题类型就是利弊图应用的第一种——简单疑问式，也是选择的初级阶段。冲突来自 A 或不 A，也就是心理上的趋避冲突。

我们要清楚做的好处和坏处。这也是一个入门级的选择决策题。有一些人的生活中、工作中充满了简单疑问式的决策——“行不行”“好不好”“要不要”，让人感觉单一。有本书叫《单向度的人》，喜欢简单的人就会成为单向度的人，在一定程度上就失去了进化过程中的丰富性。

↘ 引申思考式

对于引申思考式，对事情的简单利弊分析还不足以帮助我们做出决策。此时要唤醒潜意识和直觉，找到加在上面起到决定作用的一个砝码，使天平发生倾斜，这个砝码在心理学中也被称“情结”。

可口可乐公司曾经在某一年重新设计了它的两公升瓶，以使它看上去更加吸引人，这种新设计借鉴了原来的玻璃瓶包装（好的），但设计得有点儿高，不能放进冰箱装架内（坏的）。结果，一些客户开始转向购买百事可乐，因为百事可乐的瓶子可以完全放到冰箱装架内（丑的）。可口可乐公司解决了吸引力的问题却带来了放不进冰箱架的问题。显然，可口可乐公司在做决策时只用了一个简单疑问式决策问题，即两公斤瓶子加高是好还是不好。其实有个重要的砝码——消费者的应用习惯，因为忽略了这个重要的砝码，导致可口可乐公司做出了一个使销量减少的决策。

所以，当你有这样的决策问题时，先离开这个问题，问自己另一个问题：在这个决策面前，我最在意的是什么？

引申思考式的本质是建立自己的信念系统，知道自己的情结所在，明白自己决策影响因素的轻重缓急排序，同时也能识别他人的信念系统，在理解和配合对方决策时，不踩“雷区”，先跟后带。

↘ 多项选择式

提问：大家知道中秋节的月饼有多少种吗？

我看了一篇文章介绍月饼至少有 31 种，除了五仁、枣泥等，绝大多数我都没有听过，也不知道选择哪种。

没有选择的人生是难题，拥有了太多选择也是难题，知道为什么吗？因为选择本身就是取舍的过程，进入选择的资源往往自动具备了一种叫稀缺的特性。

多项选择式属于多重趋避式选择，每种选择都有自己的优缺点。双趋是指两个选择都有利；双避是指两个选择都有害；趋避就是鱼和熊掌不能兼得；多重趋避就是多条鱼和多个熊掌不能兼得。

面临多种选择时选哪种，此时经常出现明显的冲突。今天我们普遍认为可供选择的机会增加了，但与此同时也给犹豫不决的人带来了压力。犹豫不决的人往往有一种不现实的完美主义渴望，把握所有因素的企图让他们变得畏首畏尾，害怕失败，害怕失去自己已经拥有的东西，尤其害怕放弃。

例如，周末是加班、爬山还是参加学习？这里有三个并列的选择项——爬山、加班、参加学习。这时我们要使用 T 字模型来剖析一下，爬山的利弊是什么，加班的利弊是什么，参加学习的利弊是什么。在每个选择中我们最看重的收获或损失是什么，于是，我们就得到了三个引申思考式的利弊图。

当然，对于多项选择来说，仅做到这个程度只等于完成了情报收集，具体解决还要辅助决策平衡单，要把爬山、加班和参加学习这三件事情进行加权计算，比较一下到底哪种选择对我们更有利。

↘ 行动决策式

行动决策式也不能利用 T 字模型的一次性利弊分析得出结果。第一次我们可以剖析出 A 和 B 的区别，但不足以让我们做出判断，因为更关键的是要做出决策。比如，两个方案到底哪个好，接下来我们做什么。在刚才的多项选择中，我们已经做到了权衡比较。然后呢？决策不行动，等于没决策。

某电商企业尝到了互联网红利后，在做战略研讨会时，老板提出："近几年竞争越来越激烈，我们有没有可能改变呢，如从按区域划分到按产品线来划分？"于是人力资源部牵头，其他部门配合，加班加点，完成了组织架构调整。每条产品线由一个主管领导，无论产品线上的员工在哪个区域办公，都向主管汇报。组织架构、岗位职责、人员管理关系、汇报路径，看起来清清楚楚的第一稿交到了老板手中。老板皱着眉头说："不要搞得这么细，要在思路上突破。"

高管们思来想去，重新完成了第二稿，着重在市场营销策划上做

文章，把有关一线员工的内容都去掉，强调了经理以上级别的管理思路和绩效考核方案。老板看到这一稿，叹了口气：“你们能不能不要做赵括，只会纸上谈兵。”

高管们重新坐下来，把这几天老板所说话的每个字都拎出来分析，力求第三稿能得到老板认同。一位负责市场的高管犹豫着说：“我觉得老板不是想听我们怎么把他的想法落在纸面上，去分析这个方案的利弊，这些可能都是他自己想过无数次的内容了。既然是战略研讨会，我们要去设计更多老板没想到的可能性，不管对不对，我们要给老板提供更多的突破性方案。”大家想来想去没有更好的办法，决定来个集体头脑风暴，除了老板的产品线思路外，重新设计了几种组织架构，按客户重要程度划分的、按渠道特点划分的、按营销手法的相似性划分的。

这一稿交上去，老板眼前一亮。重新召集全体管理人员对这几个方案进行沙盘推演，大家的思路打开了，又想出了很多好点子，大家都觉得明年的业务突破胜利在望！

前面提到的不敢选择的情况，犹豫不决的人往往内心脆弱，他们特别在意别人的评价，往往担心别人的嘲笑，渴望拥有，害怕失去，更希望选择完美，可选择的结果是未知数，于是患得患失，不断比较，最后却做出了错误的选择，悔之晚矣。

要改变这种心理首先要对自己有信心，培养自信、自主、自强的勇气和信心，提醒自己要果断，学会当机立断处理事情，做了也不后悔，即使选择错误也是一次勇敢的尝试。先从一些小事开始，学习果断处事的习惯，好好地迅速处理一件事，以后就能快速处理更多的事。同时，学会承担后果，不回避责任，鼓起勇气承担生活给你的全部，你会对自己有全新的认识；其次在处事时考虑周全，但周全不是琐碎而瞻前顾后、缩手畏尾。

一个人一生中面临无数选择，在面临重要选择时更是十分艰难，甚至痛

苦。俗话说“机不可失，时不再来”，患得患失时你会发现机会已经溜走了，埋怨和懊恼有什么用呢？如果不经考虑就去做是武断，想了又想不敢下手就是优柔寡断，同样一事无成。有选择就有各种可能，所谓有舍就有得。当坦然面对发生的一切的时候，我们就可以替自己做主了。

这种决策的本质就是建立自我价值。

↘ 破旧立新式

这种决策的本质是突破思维墙，所谓思维墙，就是你的限制性思维。

限制性思维常见的有以下几种：不接纳不同的声音；留在原地，停滞不前；没有勇气改变；外部归因；不可控归因；没有资格；应该如此。

深圳某企业和陕西一所职业技术学院是合作单位，企业在学院招聘了 30 名实习生。按照流程，这批实习生由人力资源部安排，行政部协调，乘坐从西安到深圳的飞机，开始为期一年的实习之旅。之前经过各部门的各种信息资料核对，最终定于 10 月 31 日出发。

30 名学员由学校两名带队老师带到机场集合，换票时却发现无法办理，原来票务公司出的票是 30 日的同一个航班，结果 30 名实习生和两名老师全部滞留机场。现场一片混乱，部分前来送行的家长惊慌失措，担心孩子上当受骗，吵闹不止。后经带队老师和企业方现场沟通，由企业方临时购买 32 张机票，安排学生如期抵达，并在到达企业后由人力资源部高管亲自接待，现场再次澄清并盛情款待学生和老师，才平复了整件事情。

票务公司要求企业赔偿 32 张过期机票费用，共 1.76 万元，否则就要付诸法律手段解决问题。

经企业内部调查发现，票务公司出票后，发给行政办相关经手人的航班短信信息是 31 日，后交给企业的机票出发时间信息是 30 日。因多年合作过程中从未出现问题，其间企业没有任何人关注短信确认

信息、机票时间信息及与学校确认的行程信息是否相符。于是，经企业法务部分析，因企业订票过程中疏于核对是导致事情发生的主要原因，企业需要全责承担所有损失。

基于以上的结论，所有相关人员都给经理反馈了信息，并且多个版本。为什么版本会不一样呢？因为每个人都在尽力为自己开脱。经理只说一条：解决问题。这就用到了我们之前所说的第四种，在解决问题的基础上分析利弊，在分析利弊的基础上寻找解决问题的方案。

怎么解决问题呢？首先有一个框要破，即法务部给出的结论——企业应负全责。

在复盘整件事后，所有人都觉得法务部的结论是对的，票务公司也认定责任完全在企业。听信专业部门的建议吗？从维护企业利益的角度经理需要怎么办？经理没有放弃，首先他确定了决策目标——寻找企业不需要承担全责的证据。

查阅双方签订的票务合同后，企业找到了机票预订、责任承担的关键条款约定，即双方确认的航班信息以短信为准。本次航班短信确认时间为 10 月 31 日，这就推翻了原来法务部的判断，于是就有了与票务公司协商解决的空间。

企业在解决此次应急事件过程中，机场的住宿、饮食及重新购票、保险等费用共计支付约 5 万元，加上 30 日购票款 1.76 万元，总计直接经济损失约 6.76 万元。根据合同约定，即便启动诉讼，双方也应共同承担责任，各自承担约 3.4 万元的经济损失，也就是说票务公司在原来承担的 30 日机票款 1.76 万元之外，还需再向企业支付约 1.64 万元。

分析利弊后，票务公司决定和解，企业支付了应急处理过程中的全部费用，票务公司承担了过期机票的费用。企业作为对八年合作关系的考虑，也与票务公司继续保持合作关系。

在这个案例中，经理在决策中使用了定框法来推陈出新。

什么是定框法？在纸上画出一个正方形，用一条线将正方形左右平分，上框线和中分线的组合加粗显示，就是利弊图模型（见图 4-2）。如果把利弊图的左右两侧都封起来以后，就成了两个框。左边的框是问题框，在这个框里看到的全是问题。如果只看到这个框里的问题，那么能量会越来越低。右边的框是行动框，可以列出各种解决方案。当我们的注意力投入问题解决的方案时，能量的流动就从看到问题的低落无力而转向了行动的效能。

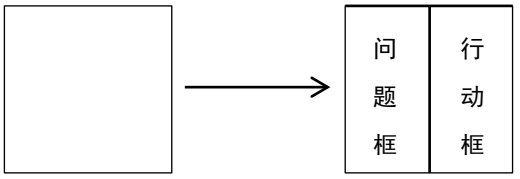


图 4-2　定框法

在定框之后，经理还用了两者兼得的破框法。我们常说“鱼和熊掌不可兼得”，可事件最终的解决方案兼顾了企业和票务公司的利益，是一个双赢的和解方案。

知识就是力量，思维不破，脑洞不开。

理——决策平衡单

中文名：决策平衡单

曾用名：无

公　式：加权计算各项目在不同纬度的得分，将各项目综合得分进行比较

近　亲：决策矩阵、资产负债表法

特　点：专治各种多项选择问题，可以上升到程序算法，将过程机械化。

决策平衡单在生涯领域的应用可以算得上大名鼎鼎，在面对多种不同的选择时，仅凭利弊分析并不足以对不同的选择进行比较确认，这时就要以决

策平衡单进行辅助。

1779 年富兰克林曾经给侄儿写过一封信：

> 如果你心有疑惑，不妨在一页纸上分两栏写下支持或反对这件事情的理由。先思考几天，然后像解决某些代数问题一样进行运算，看看这两栏上的哪些原因或动机是同等重要的。如果两栏支持或反对的理由恰好各擅胜场，就把这两项一起删除，以此类推，当你把两栏中同等重要的理由都找出来并抵消删除时，你就会发现哪栏更具优势……在我遇到重要却没有把握的问题时，经常使用这种资产负债表法。尽管从数学层面来讲，它不是非常精确，可在我看来，这种方法确实很有用。顺便说一下，你要是学不会这种方法，我很担心你永远结不了婚。
>
> 你亲爱的叔叔
>
> 本杰明·富兰克林

这是 1779 年富兰克林教自己的侄子如何用逻辑公式来处理择偶问题的矛盾时写的一封信。这类似于下面即将讲到的决策平衡单。

在使用决策平衡单之前，先分享两个帮助调整使用决策平衡单前状态的观点。

↘ 第一个观点是正向——只有特点，没有优缺点

决策平衡单的第一个特性就是要把选项的特点平铺直叙地罗列出来，给最终的选择提供尽可能完善的论据支持。

↘ 第二个观点是守中——向外不控制，向内有选择

人有两种容易迷失自己的状态，一是想去控制别人，二是容易钻死胡同。当我们只有一个选择时叫没得选，会钻进死胡同，产生无力感。

当我们只有两个选择时叫迫选，不是这就是那，失去哪个都感觉失去了

最重要的一部分，而得到的就会成为永远的遗憾。

如果我们有三个以上的选择，经过谨慎分析和周密计算，无论如何我们都能选择当下最好的或最想要的，这种状态就是我们所追求的“向内有选择”的人生。

关于决策平衡单的第二个观点说明决策平衡单是帮助我们看清自己的心的工具，而不是让决策者拥有被工具绑架的人生。

当我们明白并接受了决策平衡单使用前的状态调整，就可以继续了解其实际的应用方法了。其应用分为两个步骤：一是罗列特点清单，二是制作决策平衡单。

特点清单就是把每个选择所具备的特点列出来，可以按利弊分为两个方面，便于分类。特点可以根据自己的具体情况增加或删减。如果掌握了利弊图的使用方法，对完成这部分会有很大的帮助和促进。

决策平衡单就是从多个方面进行整理，以自己物质得失、自己精神得失、他人物质得失，他人精神得失四方面的每个特点按 1~10 分打分，然后每个特点都按 1~5 分再给予一个权重，权重×得分是这个特点的得分，最后把所有特点的得分进行相加，得到最终得分。

张兰是一位创业者，学历不高的她经过多年打拼，拥有了一家零售企业，随着互联网时代的来临，企业业绩极不稳定，她非常焦急地寻找对策。在一次电子商务的会议上，她听说了“3 公里影响圈”的概念，颇有商业头脑的她很快在自己的企业应用了这个概念，拓宽了销售渠道，减少了周围客户的流失，经过这件事情以后，她发现自己需要学习和扩大社交圈。现在，她面临三个选择：一是去某大学就读脱产的 MBA，需要参加全国的研究生统一考试；二是参加某商学院，费用比较高；三是加入地区行业协会，参加定期组织的各项学习，学习内容由协会统一安排。

于是，她为自己制作了一张决策平衡单。

影响 \ 项目		选择一：全职研究生			选择二：商学院			选择三：行业协会		
		分数	权重	小计	分数	权重	小计	分数	权重	小计
自己物质得失	个人收入	2	4	8	5	4	20	–5	4	–20
	健康	1	3	3	–1	3	–3	2	3	6
	工作				–4	1	–4			
	休闲	3	2	6	–3	2	–6	2	2	4
	未来	–2	5	–10	4	5	20	4	5	20
自己精神得失	兴趣潜能	1	5	5	5	5	25	5	5	25
	成就感	–1	4	–4	5	4	20	5	4	20
	改变生活形态				3	1	3	2	1	2
他人物质得失	家庭收入	2	2	4	3	2	6	–2	2	–4
	分担家务时间	2	1	2	–2	1	–2			
	家人相处时间	3	2	6	–2	2	–4	1	2	4
	朋友相处时间	1	2	2	–3	2	–6	2	2	4
他人精神得失	家人荣耀感				3	2	6	3	2	6
	家人认同	1	2	2	3	2	6	2	2	4
	家人担心	–2	1	–2	–4	1	–4	–1	1	–1
总　　分		22			77			70		
最终选择：商学院学习										

15 年前，我曾经做过一次对我来说非常重要的职业选择。当时我在一家企业从事市场营销工作，工作业绩非常好，晋升通道也很清晰，但我更看好生涯咨询这个领域，经过思考，最终选择辞职创业。

当我第一次接触决策平衡单时，导师请大家选择一个自己的职业决策项目实践应用，我就把之前的这项重大的生涯决策用决策平衡单重新进行了平衡计算。当时我面临几个选择：一是留在企业，包括在驻外分公司和调入总部；二是跳槽；三是自己创业。计算后得分最低的选项是创业。如果按照决策平衡单的计算结果，绝大多数人会像张兰一样选择得分最高的，而我却选择了当时得分最低的。我当时也向导师提出了这个问题，导师回答：“你后悔

当初的选择吗？”我说：“在困难的时候后悔过，但从未想过放弃。”

现在，用结构性思维五部曲其实很容易解释我的选择。我用决策平衡单理清了逻辑，但并不意味是我最终的选择。

议轻重，就是听从我内心的声音。那时，作为一个有机会决定别人职业生涯的管理者转型成为一个咨询师，能看到生命的丰富性，能有机会影响其他人的人生走向，帮助他们成为最想成为的自己，这是一件多么令人喜悦的事啊！所以，直到今天我并不后悔，也从未放弃。



理——等价交换法

中文名：等价交换法

曾用名：无

公　式：交换双方同意，A 等于或约等于 B

近　亲：无

特　点：在多项选择因素前，不以某一个或某几个重要因素为准，经过协调和平衡后，以总体价值衡量确认决策结果。

等价交换是商品交换的一般原则，是不同使用价值的商品按照各自具有的价值量相交换。等价交换并不存在于每个交换过程之中，但从一段较长时间来看，商品的价格仍然与价值相符，这种由市场调节的价格升降又反过来引导生产和消费，从而影响市场供求，驱使供求趋向一致，导致商品价格向该商品的价值靠拢。它保证各物质部门的生产耗费从商品的出售价格中得到补偿，并获得平均利润，从而使社会再生产得以顺利进行。

网上曾经有人发起过一个调查，一元钱可以换来什么？来自不同地区的网友给予了热烈的回应。答案五花八门：一个烧饼、一个本子、一斤小青菜、一块豆腐、一块抹布等，都是小东西。

如果没有进行破旧立新，一元钱的购买力是非常有限的。如果破框以后，从多个角度综合衡量，其实，一元钱可以有大用处。国外的一个小男孩用别

针换别墅的故事，就是等价交换法的最好应用。

李非是某企业的部门主管，他现在负责的部门有大约 30 名员工，其中有一个刺头让他颇为头痛，工作态度不认真，工作业绩上不来，叫来批评几句明显听不进去，只有在他监督下，才不情愿地投入工作，等他开始自己做事时，又松懈下来。他真的感觉自己已经黔驴技穷，只好向自己的上司求助。上司给他讲了一个太阳和北风的故事。太阳和北风的力量相比，也许北风的力量更大，但并不能改变人们的选择，而热情友善的影响则可以让人为了自己的需求做事情。

李非似懂非懂，怎么能够成为太阳呢？上司笑了：“你要先了解这名员工最想要的是什么？”

经过调查，原来这名员工曾经也是一名积极分子，后来在一次工作失误中受到了处分，他感觉自己被不公平地对待，不做事情没事，做了事情有问题都要自己背黑锅，慢慢系了这个心结，成了现在令人头疼的“害群之马”。结合马斯洛的需求理论分析：这名员工需要得到上司的理解和支持，通过工作绩效的提升和个人的被肯定，实现自己的自我价值。

接下来，李非就开始按自己的理解，使用等价交换法来和这位员工沟通。

他召开部门会，明确宣布今后会把工作任务分配到人，布置工作的时候说清楚，每个人为自己的工作结果负责，如果因为某人的进度影响团体的工作效率就要对个人进行问责。李非同时坚定地表示，员工完成任务的过程中需要支持时自己一定全力支持，如果有问题，自己作为部门负责人也会和员工共同面对。员工半信半疑。李非只说了一句“走着瞧”。

李非在第一周里把这名员工列为自己的重点关注对象，看到优点就给予肯定，遇到困难就和员工一起找方法。在这名员工有些懈怠的

时候，找他一起分析问题，协调资源，激发员工的信心。员工有了成绩，李非及时通报表扬。员工知道自己的一举一动会得到上司的公平对待后，情绪慢慢变得稳定。渐渐地，员工工作绩效有了很大提升，被评为优秀员工，物质精神双丰收，最终通过自己的努力成为公司的储备人才。

现在的管理形式，“管理”并不能够完全解决员工的工作绩效，而人性化的等价交换可以满足员工不同阶段的心理需求和动力。这个方法用在家庭教育中也很见成效。



议——决策锦囊

中文名：决策锦囊

曾用名：锦囊妙计

公　式：山人自有妙计

近　亲：无

特　点：材质不限，小袋一个，紧要关头打开，就可以灵光乍现，化腐朽为神奇，化悲痛为力量，化困境为生机。

锦囊妙计，本意是指封在锦囊中的神机妙算，可以是好计谋，也可以是奇思妙想，特别适用于解决重大危急事件，通常来说装在锦囊里的都是好方法。

你是一个善于决策的人吗?

你经常会有好方法吗?

在危急时刻，你会有层出不穷的解决问题的思路吗?

这三个问题的答案，你不用告诉我，自己知道就可以。

从心理学角度，人可以有急智，但其实人不善于急智。

大多数人都以为自己只有一个大脑。其实，我们的大脑有三块截然不同、各具特点的结构，或称三个大脑。每个大脑都有独特的功能，这三者联合起来就形成了人脑的“指控中心”，给人体的每个部位下达指令。

1952 年先驱科学家——保尔·马克里恩（Paul Maclean）把具有三个不同结构的大脑命名为“三重脑”。它由脑干、边缘系统和大脑新皮层组成。

脑干又叫“爬虫脑”。大脑最古老的这部分，使得人类得以成为一个存活了数百万年的物种。它的主要功能是对我们的听觉、视觉、感觉和触觉做出反应，这些反应是即时的、一瞬间的、无须经过思考的，因此，它能对环境做出最诚实的回应。

边缘系统又称哺乳动物脑，与人类情感相关的“哺乳动物脑”对人类的非语言行为起着重要的作用。

大脑新皮层又称皮质脑。“皮质脑”是人脑这一“宝库”的最新成员，它负责认知和记忆等高级指令，正是“皮质脑”让我们得以登上月球，让我们有能力去记忆、计算、分析、解析和直觉，而这些能力的高级程度是人类这一物种独有的。

也许你听过或看到过“战斗—逃跑”这种说法，这句话形容的是我们在面临危险或威胁情况时是如何做出反应的。遗憾的是，这种说法只对了 2/3，而且看似有点儿愚蠢！事实上，生命的机能，包括人类，对危险做出的反应基本按照以下三个顺序，即僵持、逃跑、战斗。

逃跑和战斗的状态可能好理解，僵持的状态我们可以参照“呆若木鸡”这样的词语来理解，而且爬虫脑和哺乳动物脑离人的身体更近，所以在紧急时候可以开启后门系统，比皮质脑更快给身体发出指令，如在登台或发言前出汗、哆嗦、喜极而泣等现象。

我们不能把希望寄托于大脑本身，只能通过训练我们的大脑来开启更多的系统思考。

锦囊妙计的另一个应用可以说是“打小抄”。人生的重大选择其实没有我们想象得那么多，所以，锦囊妙计的存在就是让你把人生中有可能发生的重

大选择先打个小抄。

锦囊一：选择礼物

中华民族是一个讲究礼尚往来的民族，准备礼物是每个人生活中都有可能发生的事。一份恰如其分的礼物不单可以传递感情，也可以增进情谊。我们可以制作一个“送礼锦囊”，锦囊里当然不是空的，就像图 4-3 一样，会装上一棵决策树。

图 4-3 是为某位女士挑选礼物的例子。

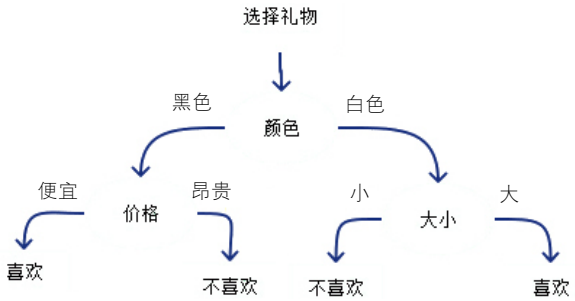


图 4-3　锦囊一：选择礼物

这位女士接受礼物时，重视的因素按顺序排列为：颜色—款式—材质—合体—价格。当然，不同的人排列顺序会有差异，但是按照色彩理论，颜色一般是首要因素。

把这棵决策树倒着解读，所有喜欢的因素连起来，这位女士会喜欢大号、便宜、黑色或白色的礼物。

那么当我们突然听说“明天是我的生日，大家一起来我家吃个便饭”时，有了这个锦囊妙计是不是就可以快速决策，为他人选购一个合适的礼物了呢？

锦囊二：越级询问

职场中，你有没有遇到过大老板走过你身边的时候问你一句：“项目进行得怎么样了？我听说你们有问题啊！来和我说说。”

有意无意，老板就扎了你一刀：越级询问。图 4-4 描述了如何应对越级询问的决策树。

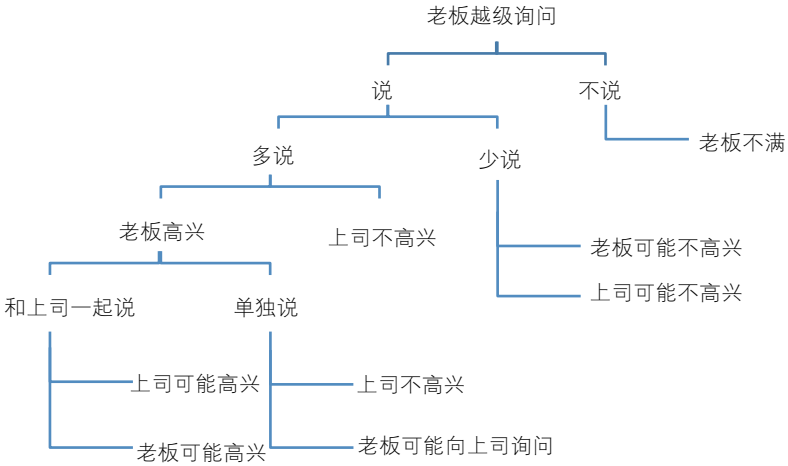


图 4-4　锦囊二：越级询问

陈明刚刚通过猎头公司跳槽成功，升职加薪自不必说，工作也驾轻就熟，他唯一的烦恼就是大老板经常在路过他的时候问一声“你最近的工作来和我说说”。陈明的上司起初并未在意，但一而再再而三，尤其是大老板有一次听了陈明的汇报后还把他叫到办公室了解情况，陈明的上司脸上不免带出来几分颜色。陈明还没有过试用期，他并不想因为这个问题而遭遇职场滑铁卢。

这个问题在当前阶段成了陈明要面对的危机问题。

陈时绘制了决策树并装进锦囊，他感觉自己的心安定了很多。老板再路过时，陈明和老板简单谈一下结果，过程中有意识地带入上司的功劳，上司在的时候请上司过来一起做详细说明，上司不在的时候事后向上司汇报。几次下来，老板知道陈明并不喜欢打小报告，上司也知道陈明不是要越过自己和老板沟通，陈明顺利地度过了试用期。

当然，这只是两个例子，不一定能完全吻合你的决策场景或锦囊需求。每个人都要制作的决策锦囊应该是独特和专属于自己的。

每个人都会有一些反复出现的决策场景，如果我们能够把最重要的决策内容事先做好权衡和思考，那么就会提高决策质量并检验决策技巧。



议——决策计算器

中文名：决策计算器

曾用名：无

公　式：决策计算器=角色盘点+综合计算器+决策图

近　亲：CUP（Certainty Urgency Plan）法

特　点：具有可视性，清楚同时发生的关键点决策困境，用逻辑计算的方式来提高对事件的决策重要性的判断。

每个人都像一颗钻石，闪闪发光。

你在这句话中读到了什么？

或许是你的价值。

或许你的多种发展可能。

对考证族来说，五六月是各种职业资格证的考试高峰期，我相信，肯定有读者经历过一边工作一边备考，同时还要照顾家庭的陀螺式生活，也有人因此而被压得喘不过气来。曾经，有此经历的咨询者满眼血丝，担心地问我："老师，你说我应该怎么处理这么多事情呢？"

一个人知道了"我是谁"和"我的人生是什么样的"，就明白了自己的身份。

> 身份会决定一个人在生活中选择哪些角色，完成哪些工作，放弃哪些选择。

一个人一生中只有一个身份，却可以有多个角色。例如，和读者在一起的时候我就是作者，和咨询者在一起的时候我就是咨询师，和学员在一起的时候我就是培训师，和家人在一起的时候我就是女儿、妈妈等。这位咨询者的冲突在于多种角色的冲突。所以，首先要知道自己的角色有哪些。

这可以用角色清单来完成一次角色盘点。

第一步：角色清单（见表 4-2）

表 4-2　角色清单

（　　）角色清单						
盘点时间：						
序号	活动场景	角色（每行一种角色）	重要关系人（小于 10 人）	标志性事件（5~10 件）	决策困境（是/否）	决策锦囊（已有/ 暂无）
1	家庭					
2						
3	公司					
4						
5	学校					
6						
7	社会					
8						
9	其他					

根据生涯大师舒伯的理论，人的主要活动场景可分为家庭、工作、学校、社会、其他五种。可供大家参考的角色范围包括儿童、学生、休闲者、公民、工作者、夫妻、家长、父母、退休者，其中的角色也可以做再次的细化和场景化的拆分。

每个角色的存续期不是一直都有的，也不一定是连续的，它取决于成长阶段和个人在角色上的认知和精力投入。每个阶段都会有显著角色，这个显著角色会对一个人的人生走向起到重要作用。例如，18 岁以前的显著角色在学校和家庭场景中，18 岁以后工作和社会场景的角色分量越来越重。一个角

色的成功将会对其他角色产生深远的影响。当然，某一角色的过度投入也会影响其他角色，如在家庭教育领域中常见的“缺席的爸爸”，就是爸爸因为在其他角色的投入增加而在爸爸这个角色的投入过少。

做完角色盘点以后，就可以在表格中找出哪些决策事件会对整体的角色状态产生影响。这时，我们需要进行理智和客观的逻辑排序，确定哪些导致决策困境的事件需要我们列入决策锦囊来重点研究、解决。初次盘点时可能没有形成自己的决策锦囊，经过综合计算器计算以后，就可以把重点事件挑出来进行决策锦囊的制作了。

第二步：综合计算器

怎么判断哪些事件能进入决策锦囊呢？推荐工具就是综合计算器（见表4-3）。

表 4-3　综合计算器

序号	决策事件	分数（1~10 分）			总分
		紧急性	重要性	发生频率	

把决策事件逐一做出主观评分，分别从紧急性、重要性、发生频率进行评估，每项 1~10 分，将分数相乘后除以 1000 换算成百分制，得分越高越需

要重点关注。

第三步：决策图

决策图画法——画出一个矩阵方格，横向是场景，纵向是困难程度主观评分（见图 4-5）。

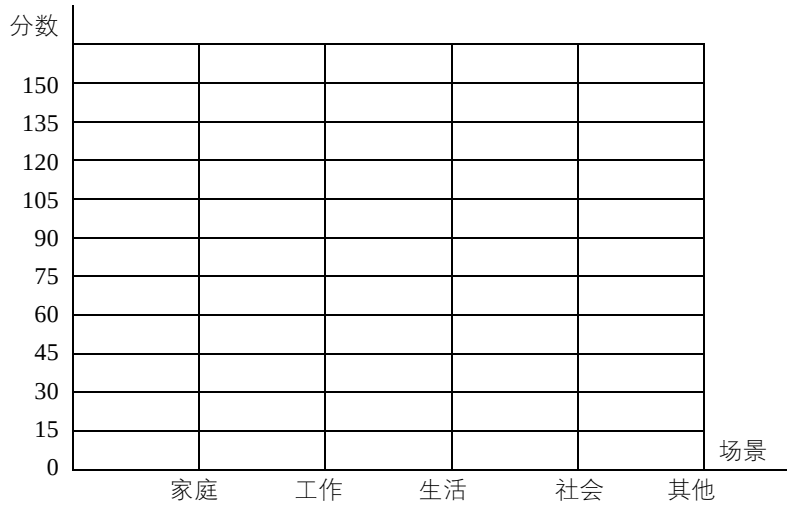


图 4-5　决策图

场景可以分为家庭、工作、生活、社会及其他。评分范围为 1~150 分，每 15 分为一个刻度线画出横线。

把综合计算器表格中的决策事件按场景和分数的交叉地带涂出一条颜色带，所有的颜色带宽度尽量均匀，每个颜色带都挑自己喜欢的颜色，把决策图举到远得只能看到颜色的地方，问自己：第一眼看到哪种颜色，其次呢？再次呢？

通常情况下，颜色被你看到的顺序应该和得分高低顺序接近或一致。如果相同，就通过了检验，把得分高的事件先做决策，放入决策锦囊或立即思考如何解决。

从决策图上，我们可以清晰地看到这些不同场景下同时发生的困境事件在我们心目中的决策重要性和解决顺序。

盘——决策档案法

人生是由大大小小的决策组成的，我们可以选择像鱼一样只保留七秒的决策记忆，也可以选择为自己的人生决策建立一个决策档案。

↘ 第一步：决策反思日记

决策的反馈周期是不同的，有即时反馈——选择了一家餐厅吃饭，吃了第一口就知道这家餐厅或这道菜做得是否符合我们的预期；也有延时反馈——选择了一个结婚对象，可能要共同生活一段时间才能知道两个人能否在蜜月之后过细水长流的平常日子。

> 决策的成功和失败不是绝对的。

某人选择了一只表现平平的股票，结果遇到牛市大涨；也有可能买了一只正在大涨的股票，刚买到手就遇到熊市，进入下行通道。

决策是一个永恒变化的过程中的瞬间定格，能不能有机会再次踏入同样的河流不重要，重要的是我们在每次的决策中都有所得。这就是决策反思日记的作用。

决策反思日记就是把自己在意的决策或当时犹豫不决的决策记下来，隔一段时间再从实践中去检验当时的决策效果，同时体会自己在这次决策中的收获与得失，或者也可以因此制定出新的决策，对原有的决策进行调整或补充。

《菜根谭》《随园食单》《狂人日记》等是各种不同的日记形式沉淀下来的思想瑰宝，在历史的长河里依然熠熠生辉。对于我们，决策反思日记也许会成就另一个思考和决策大家。

总有一种梦想值得我们去追寻。

↘ 第二步：决策消防日记

所有模型的存在都为我们提供常规的决策训练思维并提高决策速度，争取从不熟悉到熟悉，从系统二到系统一运作。

作为盘点及决策训练的方法，我们还可以采用“决策消防日记”作为反思日记的补充。

消防员的出现是为了救火。火情就是命令，决断就是成功。

在俄亥俄州的克利夫兰，一位消防指挥官正在和队员们救火，他们冲进大楼，喷水以后，火苗短暂熄灭后又再度燃起。指挥官被一种不安的感觉包围着，他命令所有人快速离开。人刚撤出大楼，地板就突然塌陷了。因为指挥官对现场的各种火情有丰富的实践经验，可以凭借蛛丝马迹辨认痕迹。在这场大火中，他发现大量的热气让房间异常灼热，而喷水后只有小火，并且现场比一般火场要安静。这名指挥官的直觉告诉他，是地板挡住了熊熊烈火的声音。其实，火就在地板下。所以，他快速发出撤退的指令，这个指令救了现场的所有人。

在应急的思考中，我们是否有办法训练出这名指挥官的直觉呢?

这就需要决策消防日记。决策消防日记是一次在纸上进行的消防演习。日记里可以记录自己真实发生过的决策内容。日记里也可以记录你认为重要或精彩的他人决策。

对一个简单的或日常的决策，假设自己只有几分钟时间来思考。对一个更加重要和复杂的决策，假设自己只有几小时来思考。

快速思考这个决策中自己或其他关系人可能遇到的问题、目标、备选方案、结果、取舍、不确定因素、风险承受力及相关联的决策等，用文字、图表将这些呈现出来。对每项内容都需要进行快速的思考和分析，不要牵扯细枝末节，不要考虑是否合适。

首先我们要像那名指挥官一样，不被现场的情况所迷惑，通过文字、图表等获得对整个问题的全面了解，观察如何将不同内容组合起来。对问题进行概略描述，能提高你对问题的理解，并帮助你掌握全局的观点。

如果事件已经发生，或者涉及他人事件，也可以把自己的思考决策结果和真实结果进行比对。

如果想一辈子不后悔就搞清楚自己的身份。

如果想一时过得好就做好目前角色所必须要做的事情。

从宏观开始的决策消防日记可以非常自如地扩展到任何一个微观的点上。好处当然是在决策面前自己能够快速识别要点，而无须投入过多时间和精力。

第五章

决策有误——决策的思维误区（9）



前面几章列举了很多决策案例，大家还有印象吗？正确的案例帮助大家理解方法和工具，错误的案例提醒大家认识在决策问题上的思维误区，例如，定义错了问题，找错了目标，没有决策方法，忽视了多个决策方案，不知道如何取舍，对风险评估不够，小看了决策的不确定性因素，决策程序不完整，决策不盘点，等等。

刚才总结的这几点都和什么有关？对，决策的程序，这些都属于技术性的范畴。如果大家能够熟读前面的章节并在生活中不断加以实践，这些问题都可以避免发生，或者通过提高决策能力可以解决。

是不是这样就没有决策烦恼了呢？人是决策的主体，人的思维方式会最大化地影响思维结果。所以，我们现在就来谈谈，人类本身的心智模式和认知过程给决策带来的思维误区。

这个题目经济学家和心理学家都曾经研究过——我们的思维对决策的作用和影响。选择理论指出，行动是我们整个人生中唯一可以去做的事情，也就是说，我们选择行为以试图满足需求，且所有的行为都应被视作一个整体。之所以说整体，是因为所有的行为都是由四种元素——行动、思维、感觉和生理机能组成的，但这四种要素中只有行动和思维是自动自发的，感觉和生理机能是无意识的，它们取决于我们的行为和思维对满足需要的程度。

在快速决策中，人们的思考快车道上会有一定的思维惯性，对于曾发生或有潜在基因的问题，会无意识地进行习惯决策。绝大多数时候，这种决策对我们的生活是有效率的，使我们不会纠结于事物的细枝末节，把精力省下来做慢思考。

不过，思维惯性也有时候会给我们的生活造成一些影响，使我们感到迷茫。

有个新婚主妇，每次在切肉时都要切下一块扔掉。有一天，她的丈夫发现了这一点，感觉非常奇怪，就问自己的妻子：“你为什么要把肉切掉一块呢？”他的妻子茫然地回答：“不是都要切掉一块吗？我妈妈一直都是这样做的啊！”两个人好奇地打电话回去问妻子的妈妈，妻子妈妈的回答和自己的女儿一模一样：“我的妈妈，你的姥姥就是这样做的。”再打电话给她的姥姥，原来以前家里的菜板是姥姥的妈妈传下来的，那时家里条件不是很好，菜板很小，买回来的肉放在上面会掉下来，每次只能切掉一块，再分别对两块肉进行加工。妈

妈并没有看到切掉的肉也是要吃的，以为切下来就扔掉，女儿也就沿袭了妈妈的习惯。

这位新婚主妇习惯状态下浪费的是一块肉，你的习惯性思维中，如果也有类似情况，是什么呢?

所以，如果我们想提高自己的决策能力和水平，就要对自己习惯的思维方式有所认识，这些通常存在于人们固有的思维模式中，很可能人在其中而茫然不知。

本章我就向大家介绍一些常见的思维误区，帮助大家甄别理解。这章的内容重点是提醒大家这些误区的存在，并加以简单提示如何进行思维提升，并不能从根本上杜绝人类进化史中留下的这些思维及心智误区的出现。



不明觉厉

↘ 快问快答

- 纽约的下水道有多少个井盖?
- 北京的大街上有多少个书报亭?
- 天上现在有多少架飞机飞过?
- 人类是否可以在二十年后全部移民火星?
- 现有的实体企业是否会因为互联网企业而破产?

这些题目，一定有人可以给出答案，但也有人一定会说：“我不知道，我没有办法回答。”借用一个网络热词——“不明觉厉”，意为虽然不明白对方在说什么，但是感觉很厉害。在这里我们可以借用这个词来表示：① 决策菜鸟对于决策高手的崇拜，盲目跟从权威；② 因为未知而对个人决策能力产生质疑或否定，不能做出决策；③ 问题过于深奥而不明白决策点在哪里。

对于不懂的问题，不一定不能回答。某些大公司的面试题就是这种类型，

而获得机会的人往往是这种自信敢于提供答案的人。更多的人在遇到自己不了解的领域或在信息不完整的情况下，已经失去了进行决策的勇气，当需要针对问题做出决策时，往往产生不明觉厉。

↘ 不明觉厉的表现

第一种表现：听信权威

这个权威有可能是专家，有可能是信任的人，有可能是有影响力的人。

例如，微信朋友圈通常有三大党派——鸡汤党、养生党、五毛党。他们传播的信息都很精准吗？不一定，可他们存在的更大价值是告诉人们有一群人更相信这样的观点。

一个行动缓慢的人因为自己执行力差、不果断而对生活感到无望，于是去请教一位禅师，禅师坐在一个大大的“静”字面前打坐。听到他的问题，禅师只回答了一个字：静。于是，这个本来行动就缓慢的人就尝试更静的修行方法。方法没有错，而用在不恰当的人身上，就未必有益。

心理学家斯坦利·米尔格拉姆在 1961 年做过一个试验，在试验中他要求一位受试者电击坐在玻璃窗另一侧的一个人，并逐渐增加电压，从 15 伏开始，然后到 30 伏，45 伏，60 伏，直到几乎致命的 450 伏，即使被电击的那个人痛得大喊大叫，浑身颤抖（当然这只是一位演员，只是受试者并不知道），受试者曾经想中断实验，可是只要被要求继续，大多数人都会继续做下去。这个结果证明了权威偏差的存在。

权威偏差对我们决策的影响不仅仅因为权威可能会带给我们一个错误的答案，更可怕的是，权威的存在和引导会让我们逐渐失去独立思考能力。

第二种表现：守旧——现成偏误及模糊不容性

现成偏误是指，我们依据现成的例子来想象世界，这当然是愚蠢的，因为外界现实中的某种东西不会因为我们更容易想到而出现得更加频繁。

企业里经常会出现沿袭旧有决策的决策。无论是哪个层级的管理者或员工，因为曾被事实证明过，大家就觉得安全。扁平式管理的最大好处就是让一线的事实而不是过期的各种数据沿最短的汇报路线传递。过期的数据好比一张过期的地图，可人们宁愿用一张过期的错误地图，也不愿意没有地图。其实，如果人们愿意思考、愿意行动、愿意请教，这个城市里到处都可以拼出活地图。

埃尔斯伯格悖论中也指出，模糊不容性是指在依照经验做出判定时，我们更喜欢已知的可能性。模糊是没办法计算的，如果不想仓促地做出错误的决定，必须要忍受这种模糊。模糊的多少由杏仁核决定——在头骨中间果仁般大小的一块区域。越能忍受模糊，观点会越趋于保守。

第三种表现：拖延

一位朋友在几年前买了一只股票，买入之后股市就进了熊市，股票价格一跌再跌。他没有选择割肉，也没有选择补仓摊低价格。如果采取割肉的方法，买入其他股票也许早就解套；如果选择补仓摊低价格，在几年的起伏里至少有三次机会可以保持原来的成本卖出。事实上，他什么也没做，机会就在等待中一而再、再而三地溜走了。

绝大多数人在面对不清晰的未来进行选择的时候，也会保持对现状的很强的倾向性。

我在咨询中也经常遇到以下这些问题：

“我不喜欢这个企业，不过在这里做了这么久了，做生不如做熟吧。”

“我们这个行业，操心多，挣钱少，可是不干这个干什么呢？这年头干啥也不容易。”

“都说以后机器人都来做生产线了，我这个年纪也学不了什么新东西，先看着吧，等机器人来了再说。”

也许你会问，是不是他们没有选择，所以才会成为温水里的青蛙呢？

更多的实验向我们说明了另一个道理：面临更多的选择时，人们更倾向于保持现状。因为面对更多的选择时，待在舒适区里会让人感觉更加安全，而走出舒适区的风险和对未知的恐惧会让人不知道应该投入多少努力，因而对新事物心生拒绝。

在行为风格中，天生有人就属于反应速度慢的。注重细枝末节，明察秋毫，毫厘必计，其实都是因为这种性格的人对不确定的事情不敢做出决策，把思考的时间减少，把行动的速度提高，这部分人的人生就会有很大的不同了。慎重思考未必不好，但一直思考而拖延着不采取行动就可能是弱点了。

拖延是一种普遍存在的现象，是指推迟做事情的倾向，特别是不愿意做重要的事情。拖延的一种表现是已经有行动，但永远在准备阶段或以蜗牛速度推进，另一种表现是干脆不想行动，害怕做出行动。

心理学家罗伊·鲍迈斯特曾做过一个神奇的实验：他让一组学生站在一个烤箱前，烤箱里散发出浓郁的巧克力饼干的味道，然后他将一碗小红萝卜放在烤箱前并告诉学生们，可以尽情地吃小红萝卜，但绝对不许吃饼干。他把这组学生足足留在烤箱面前闻了 30 分钟。另一组幸福的学生可以随意地品尝美味的饼干而不受任何限制。结果呢？两组学生在此之后同时去解答一道非常有难度的数学题，被禁止吃饼干的学生组放弃数学题的时间比可以随便吃饼干组的学生长了一倍，因为自我控制是需要超强的意志力和能量的。如果我们在心里已经把这道题目想象成巧克力饼干，很久地等待也吃不到，人的意志力就会由强变弱，甚至反弹。所以，对于自己极端不擅长又很想超能力去寻求结果的事情，馋倒在巧克力饼干面前的人就体现出了拖延。

第四种表现：无知者无畏

勇敢的人不会被天空的高远所吓倒，想上天就去研究宇宙飞船，想下海就去钻研核潜艇，这个世界也因此而日新月异。

➲ 思维调整建议

勇敢尝试。

大胆假设，小心求证。

如果没有任何困扰因素，你还会做出保持现状的选择吗？

小马过河的故事告诉我们，只有过河才知道河的深浅。

充分评估风险和不确定因素。

不逼自己一把，你怎么知道自己如此优秀？



盲人摸象

↘ 快问快答

- 商场里一支笔和一个笔芯共卖 1.1 元，笔比笔芯贵 1 元，那么一个笔芯多少钱呢？
- 纺织厂里的 5 台机器生产 5 件衬衫需要 5 分钟，那么 100 台机工生产 100 件衬衫需要多少时间？
- 池塘中的睡莲的繁殖速度特别快，每天面积都会增加一倍，如果增加到完全覆盖池塘表面需要 48 天，那么覆盖池塘表面的一半需要多少天？

最有可能的感觉上的错误答案是：0.1 元，100 分钟和 24 天。正确的答案是：0.05 元，5 分钟和 47 天。

再来回答这道题：

- 土耳其的人口数量是否超过 3 500 万？
- 你估计土耳其的人口最接近多少？

经过测试，大多数人会因为第一个问题的存在而影响了第二个问题的作

答。但是，这个 3 500 万不过是测试者随机选取的一个数字，他们还用过 1 亿这个数字。测试结果显示，第二个问题的答案和第一个问题的答案呈绝对相关的趋势。

在针对某些事情做出决策时，我们常常期望有些参考信息给予我们较多的提示，这些提示或许对我们决策有作用，而真正事后盘点可能像刚才的答案一样，这些信息的存在反而让我们在决策上成了盲人摸象。

↘ 盲人摸象答案生成的原因

原因一：首因效应。在考虑某项决策时，我们的思维往往是对最先接受的信息有莫名的信任感，不管是一个故事、一个玩笑，还是一组数据、一个调查结果、一个曾经的经验，而这种首因效应会极大影响人的未来决策。

我曾经担任某企业的战略总监一职，在做年度计划的时候，销售部门的销售计划方案通常会按这样的套路做出来：前年销售量→去年销售量→去年增长率→今年截至目前销售量→同比增长率→环比增长率→本年预测增长率→明年计划。

这有问题吗？

看起来有非常严密的逻辑性，没有问题，对吗？在大环境区别不大的年份，这样的计划是没有大问题的，但如果遇到近几年互联网黑马突现，实体经济萎缩的情况，单凭历年数据做出的销售计划就有拍脑袋的嫌疑了。这种首因效应不单会影响准确预测，而且很容易误导企业做出较大投入，很多实体企业的库存就是这样产生的。

首因效应不仅会误导自己，也会误导他人。

中央电视台有一档节目《一槌定音》，其中有个环节是对艺术品价格进行猜测。第一个出价者出价 5 000 元，他是一个对古玩艺术品非常有研究的演员。第二个出价者明确表示自己不懂艺术品，不过考虑到前一个人出价 5 000 元，她觉得更有收藏价值，所以愿意出 8 000 元。当真正价格揭晓时，第一

个出价者获胜，不过他的牌子上只写了 2 000 元，而第二个出价者就被他之前说的价格误导了，5 000 元对第二个出价者构成了价格圈套，影响了她的决策。

原因二：选择盲目症。某人现在在职，猎头打电话推荐他跳槽去另一家公司，原因是，在另一家公司你可以得到比现在的这家公司高一倍的薪水。如果你是某人，你会听从猎头的话吗？

猎头刚刚挖的这个坑叫选择盲目症，即人们自动忘记将其他可能的选项与眼前最好的选择进行比较。猎头促使某人忘记的选项是跳槽至其他公司的薪水，眼前最好的选择就是猎头推荐的公司。正确的方式当然不是将现收入与跳槽后收入相比较，而是将跳槽至 A 公司与 B 公司相比较。就像一笔钱，放在银行存定期的收入与放在余额宝的收入当然不能相比，应该选择与余额宝类似的其他理财工具比较才对。所以，盲人在摸到自己手下的形状时，也不要忘记这只是选项之一，还需要做些功课，了解存在的其他选项，否则就会判断失误。

原因三：这实在是个有趣的答案，虽然我在这个问题上查找到的资料并不算多，但因为出自我喜欢的一本书《思考，快与慢》，所以，我还是把它列了出来，这种原因叫能力错觉。

成功肯定离不开天赋，离不开努力工作，全心投入，但是天赋+努力+全心投入并不一定能决定成功，它们是必要的，但不是决定性的。很多高管跳槽都是因为过往在自己的职业生涯中有漂亮的履历，甚至战果辉煌。实际上，到了新的公司，没有人能保证他可以同样续写成功篇章。

以前有一种“外企四十”现象，指的是外企的经理人到了一定年龄，遇到发展瓶颈，跳出外企跳进国企发展时，往往会出现各种水土不服。此时的职业决策，并非完全由个人能力所致，企业的文化氛围、团队的组成、个人的责权利等，都有可能影响其在优秀领域的再次出击。

卡尼曼在《思考，快与慢》中描述了他对一家财产管理公司的每位财产

咨询师的表现分析。在八年里，他们会根据不同的工作表现晋升或下降自己的级别，并得到相应的奖励，这个级别每年都会发生变化。可是当卡尼曼根据一系列数字简单计算第一年与第二年、第一年与第三年、第一年至第八年的评级关联性时，他发现里面有纯粹的偶然现象，咨询师的排名有时靠前有时靠后。所以，如果只是从评级角度来评估咨询师的优劣，就像站在不同位置的盲人一样，也许摸到了柱子，也许摸到了耳朵，与其说是能力，不如说是运气。

最好的个人增值是增加自己的职业核心竞争力，而不是在某平台上的业绩表现力和光环。

原因四：不注意视盲。伊利诺大学香槟分校的心理学家西蒙斯和纽约斯克内克塔迪联合学院的查布斯理发现，就算目标清晰可见，如果我们的注意力集中在其他地方，就可能完全看不到它们，这种现象被称为“不注意视盲”。

一群受试者一起观看一段视频，短片的内容是两群人在传球，分别穿着黑色和白色 T 恤，受试者收到的指示是计算穿白色 T 恤的学员的传球次数。影片中，球员正在传球时，一名身着大猩猩服装的男子走过镜头前。在看完影片后，受试者接受询问的问题是：观看过程中，是否看见屏幕上有什么奇怪的地方。一半以上的人都说没有看到大猩猩，因为他们把注意力都放在传球上。事实上，在运用这段视频作为思维的误区训练时，也有很大比例的学员有同样的表现，如果把问题变成“观察屏幕上的特别之处，”那么能答出球员传球次数的人几乎为零。

这项研究提醒我们，我们并不如我们想象的那样留意周围的世界。当我们脑子中有一项目标时，我们就可能过于关注当下的行动和计划，而忘却了出发的原因，同时，当然忽略了那些可以帮助我们做出正确判断决策的信息。

没有绝对的平衡状态，平衡只是在某一时点的相对静态结果。重要的是，当决定在某个时点来感受和评估自己的状态时，我们应该非常清晰我们要观察的到底是传球的次数还是屏幕上的特别之处。

➲ 思维调整建议

在咨询他人前做出充分的市场调查。

从不同的角度来考虑同一个问题。

独立思考能帮助自己少受别人影响。

用开放性的思维和问题来代替封闭式的问题和答案。

多说“是什么”，少问“为什么”。



人云亦云

↘ 快问快答

- 你现在正参加一场聚会，现场组织者在随机派发礼物，其中，一半人得到了漂亮的杯子，另一半人则获得了一块瑞士巧克力。主持人忽然宣布，大家可以自由交换礼物，你会参与交换吗?
- 如果现场组织者安排了一些“托儿”，当主持人宣布可以自由交换礼物时，这些“托儿”就积极踊跃地跳起来和其他人去交换，而且还表现得兴高采烈、迫不及待呢，你会交换吗?

事实上,如果你在场,第一种情况下大约只有10%的人试图与他人交换，保持现状的陷阱力量是非常强大的，人们习惯保持一种接受的状态。而第二种情况下，愿意交换的人远远超过第一种情况。

↘ 人云亦云的思维解密

第一种表现：随大溜

人们就是愿意这样：只要别人做什么，我就跟着做什么，此时的行为肯定是正确的。英国作家毛姆说：“就算有5 000万人声称某件蠢事是对的，这件蠢事也不会因此而成为聪明之举。”毛姆的话很有智慧，可这并不能阻止大

家去做自认为聪明的事。

你可以做个小测试，在注意安全的情况下，在广场上找个地方，抬头看天五分钟，看看白云、蓝天，也可以休息一下颈椎，等你不再抬头看时，有可能你身后已经有一群人和你保持同样的姿势了。

所罗门·阿希试验显示了团队压力如何压倒健康的人类理性。试验时将不同长度的线条拿给受试者看，要他说出线条比参照线条是更长、一样长还是更短。如果受试者单独在房间里回答，可以正确说出所有答案。如果受试者和 7 个演员共同待在一个房间，那 7 个演员统一回答了一个错误答案后，受试者中的 30%会与前面的人说出同样的答案。因为我们的原始脑已经在后门程序里留下了这样的开门密码：和大家一样的选择是安全的。

第二种表现：团队迷思

在团队里，如果大家共同拥护上司的某项决议，你会站起来说出自己的不同意见吗?

心理学家欧文·詹尼斯研究过许多失败的案例。它们都有一些共同的特点——一个智囊团的成员通过建立错觉不知不觉地形成了一种团体精神。这些错觉之一就是无限的信任：假如我们的领袖和团体坚信计划可行，幸福就会站在我们这一边。然后出现意见一致的错觉：如果其他人意见一致，我的异议一定是错误的。还有，人们不想做一个有可能破坏统一意见的扫兴的家伙，人们不喜欢这种被团体抛弃或隔离的感觉。

第三种表现：社会性懈怠

团队迷思的结果是什么呢？人们越是迷信团队，越是对个人力量的削弱。

马克西米利安·林格尔曼是一位法国工程师。1913 年，他对马拉车的效率进行调查。他发现，两匹马一起拉一驾马车，效率并非一匹马效率的双倍。这一结果让他意外，他将调查延伸到人类。他让许多人一起拉一根绳子，测试每个人释放出的力量。他发现两个人拉一根绳子，平均每人投入力量的 93%。如果三个人一起拉，每人投入 85%，8 人一起拉每人只投入了 49%。

这种现象就叫社会性懈怠，它之所以会出现，是因为在团队中个人的效率无法被直接看到，而是与团队融合在一起的。这是一种理性行为，假如使出一半力就可以，又不会引起注意，为什么要使出全力呢？这个欺骗不是故意的，是不知不觉中发生的。

一同拉一根绳子的人越多，个人贡献越低，但不会降低到零。在团队中，不单抑制我们的效率，还减轻我们的责任，因此团队会比个人独自做决定时更冒险，因为可以扩散和分摊责任。

第四种表现：群体内外偏见

英国心理学家亨利·泰费尔在一次实验中，通过抛硬币的方法把参加实验的陌生人随机分成两组，对其中一组人说他们肯定会喜欢一种还不熟悉的艺术风格。实验的结果令人印象深刻：尽管他们互相不认识，尽管是随机分组，尽管不懂艺术，但这一组的人明显觉得组内的人比组外的人亲切。

在群体之外的人看上去要比实际显得更相同，这被称为圈外人同质效应，归结于偏见。因为群体往往是基于相同或相似的价值观而建立的，所以人们会更容易认同群体内的成员观点。

作为一种群体性的生物，我们加入群体，获得群体认同感，和大家做相同的事。同时，也要清楚地知道，这种认同感会扭曲自己对事实的看法。

可以调整的方式是融入而不加入。

➲ 思维调整建议

多一点勇气，增加对新事物的好奇心。

向着愿景或使命出发。

凡事都有三个以上的解决办法。

指定团队中某个人专门唱反调。

学习并使用六顶思考帽。

显示个人贡献。

融入群体，保持独立思考。



沉没是金

↘ 快问快答

前天晚上，你在一家糟糕透顶的餐厅吃了索然无味的晚餐，饭后，你得到了一张 200 元的消费打折券，下次消费时可全额抵用，而且有效期只有三天。今天你会去那家餐厅用掉这张消费券吗?

很大的可能是你会去。

↘ 沉没成本沉默了什么

沉没成本又叫协和式飞机效应。英国和法国曾经合作共同研制第一个商业化的超音速飞机——协和式飞机。项目从一开始就是失败的，但参与项目的英国和法国政府还是继续投入巨资，只为了保住国家的脸面。它不仅导致大量金钱、人力和时间的浪费，还造成后果严重的错误决定。

小张有这样一段租房经历。

当时他租赁的房间中有一台旧冰箱，工作起来像拖拉机。小张搬进来以后和房东商量想把它换成一个新的两门小冰箱，超市做活动不到 1 000 元，他承诺如果房东答应购买一台新冰箱，自己可以承担一半费用。可是房东说这是一台非常好用的冰箱，自己也不打算为这间房子投入了，很干脆地拒绝了小张的建议。

大约用了一个月之后，冰箱开始了阶段性罢工，冰箱灯时灭时亮，有时制冷有时不制冷。房东找来维修工看了一下，花了 200 元加了氟利昂，冰箱可以用了。但没用多长时间，冰箱的箱体突然发热，它似乎变成了一个烤箱。房东又找了一个维修工花了 100 元维修，当时冰箱恢复了工作，可以是没过多久，冰箱又一次全线瘫痪。最后，房东选择花 300 元又买了一台旧冰箱，换走了这台旧冰箱。

房东前前后后一共为这台冰箱付出了600元，如果按小张最初的建议，他们各负担一半，1 200元足够买台简单的新冰箱了。

职场上这种事情也屡见不鲜。

朋友企业支持部门的员工离职了，当时的经营状态下企业急需一个新的人事行政人员。在之后的几天里，她迅速面试了一个人选。刚发出录用通知的第二天，就接到了这个新职员的电话，说家里有急事，老人病重需要请假。她出于人道主义同意了，过了一周新职员又打电话来说再续假。这时，我建议这位朋友重新考虑录用建议，因为考虑到招聘的烦琐，她决定给这名员工一个机会。上岗后，一次对考勤的抽查中，她又抽中了这名员工迟到，她还想再观察一下员工的表现，也许这次是一个例外。

其实很多事情都证明这名员工缺乏人事行政人员的基本素养。朋友当然是一个非常优秀的上司，可以帮助员工成长，但与其努力帮一名员工改善自己的工作表现，符合岗位需求，不如在招聘的时候多花一些时间，选拔一个符合自己企业的优秀员工。

还有这样一个故事。

三个月前，凯瑞那辆开了八年的旧车突然发生故障，要么需要花费3 000美元大修，要么将它报废重新买一辆车，而凯瑞选择了维修。现在，旧车的变速器又有新问题了。此时同样也有两种选择，维修变速器，凯瑞要花1 500美元，或者也可以把车送回回收厂，然后买辆新车。同时，他清楚地知道，这辆旧车迟早还要出毛病。如果是你，你会怎么办呢？

绝大多数人会选择花 1 500 美元去修理变速器，因为考虑到不愿意损失三个月前刚刚投入的 3 000 美元的大修费。如果由于某种原因没有支付这笔

大修费用，你还会花 1 500 美元来修理变速器吗？几乎肯定不会，这就是问题的关键。真正重要的是车子的现状以及两种方案在经济方面的优劣。

正如上述例子所证明的，人们在决策中常常倾向于证明以往的选择是正确的，即使以往的选择是无效、不合理的。以往的选择和付出，在经济学中被称为沉没成本，意思是过去的投入，包括时间和金钱、精力、感情、思考等，对目前来说，都是不可能收回的成本。只要人们理性地思考，应该明白，沉没成本和现在并不相干，只是大部分人无法摆脱它带来的心理折磨，导致做出错误的决策。于是，人们会拒绝改变，从而错过更好的机会。比如，让不合格的员工通过试用期，让错误的婚姻继续，让储值的健身卡沉睡，等等。

当人们讲到和沉没成本有关的事情时，常常会不经意地使用这种句式开头：“我们已经”“我已经”“这个项目已经”“这件事情已经”“这个方案已经”……后面的单位可能是时间，可能是金钱，可能是感情，可能是思考，也可能是某项行动或计划。

如果大家养成一个检视自己语言模式的习惯，就会发现，使用这种句式的人和沉没成本是那么难舍难分。

到目前为止，我看到的最好的关于“沉没是金”的处理是这样的：黄老师是目前图形思考领域的实践者和专家。在谈到自己的成长过程时，关于绘画的第一课是因为他给孩子报了一个昂贵的班，而孩子上了一节课后就再也不去了。于是，他为了不浪费学费，自己本着拓展兴趣的原则去参加了学习，学习的结果就是多了一位图形思考专家。

对于沉没成本的最好态度，就是承认自己曾经的投入并且不被这个过去式所束缚，因为我们现在的决定只能影响未来。

沉没是金，所以不能让金子白白被时间消耗。理性地做出一项决策时，就是忽略已经投入的任何一种成本，已经投入了什么其实对于未来真的不重要，重要的是现在的形势和对未来的评估。

➲ **思维调整建议**

断，舍，离。

承认自己的决策，缩短沉没时间。

倾听更多人的观点，启发自己的思考。

没有人保证自己做出的决策都是对的。

坦诚地向其他人沟通你的决策失误。



赢在“终”点

↘ 快问快答

一位教授把一瓶没有名气的葡萄酒放在桌上，然后请室内的人将他们的社会保险号的后两位数写到一张纸上，同时考虑他们是否准备将这个数字换算成欧元，拿来买这瓶葡萄酒。随后他开始拍卖这瓶酒，你猜社会保险号和出价的金额会有什么关系。

事实上，社会保险号后两位数字较大的人的出价几乎是数字较小的人出价的两倍。

↘ 赢在终点的思维误区

几乎没有谁对自己的决策是不抱希望的。无论在别人眼中这个决策的质量如何，对自己来讲，提高决策的满意度，就是一个赢在终点的旅程。有哪些思维误区会影响我们的最终决策呢?

第一种：锚定效应

心理学家阿莫斯·特沃斯基拿出一个数字轮盘，让受试者转动轮盘，然后问他们，联合国有多少个成员国。那些轮盘停在一个较大数字上的受试者

给出的成员国的数量都大于轮盘停在较小数字上的受试者给出的数量。

这个数字轮盘就像一个锚，将影响我们的答案出现的地点。

锚定效应是指不自觉地给予最初获得的信息过多重视的倾向，一旦沉锚后，我们很少再去考虑随后出现的信息。

为什么会有这种情况呢？我们的大脑会给一开始得到的信息过多的关注，最初获得的印象、观点、价格和估值与之后的相比，分量会更重。

我们的生活中充满各种各样的谈判，这种谈判不是指两排人正襟危坐谈论国家大事，而是生活里各种讨价还价——买房、买车、定约会时间、定装修预算，协商薪酬等。如果能在各种谈判中熟练地使用锚定效应，可以帮助我们非常完美地实现自己的心理预期。

猎头在调查候选人的工资预期时，有经验的求职者往往不会说出具体的金额，而是列出一个薪酬范围。曾经在一次模拟的陪审团审判中，原告律师要求第一批陪审团做出 1 500 万~5 000 万美元的赔偿决定，而换了第二批陪审团后，原告律师要求做出 5 000 万~1.5 亿美元的赔偿决定。与锚定效应非常一致，第一和第二陪审团分别做出了赔偿 1 500 万美元和 5 000 万美元的决定 。所以在薪酬谈判中，一旦你提出了一个数字，这个数字就将影响雇主的决定，有些人可能会采取为之前的薪酬增肥的方法来让自己有机会得到更高的工资，也有人干脆计算出自己工资的浮动范围，增加涨薪的概率。

第二种：证实性陷阱

某公司急招新人做网络客服，每单提成 50%，要求是先垫付一笔资金来购买一系列产品。你觉得有可能是骗子，不过你决定还是详细了解一下。客服人员说市场大好并给你看了一系列退款证明。你会试试吗？

证实性陷阱，简单地说，就是已经有结果，然后寻找支持这种结果的论据的求证方法。证实证陷阱会诱导我们着力去寻找那些支持已有观点的论据和信息，而有意忽略那些不利于已有观点的。

你和一群人去参加一家公司的面试，这家公司提供的职位是你心仪的，

当去到这家公司时，你遇到了几个熟悉的朋友，她们告诉你在洗手间里听到有人说这家公司如何优秀，待遇如何之好，就是在员工管理上非常严厉，不够人性化，建议大家都不要选择这家公司。你有可能就会举出证据，证明这家公司如何之好，等到你进到这家公司时，你发现朋友们说的也是真的。有可能你会维护自己的沉没成本，安慰自己继续待下去看看，也有可能你会找出更多支持自己留在这里的理由。

这种证实性陷阱不仅影响我们如何搜集证据，同时还影响我们如何理解证据，它会使我们对支持的信息予以强烈关注，而忽视那些反对的信息。

在一次心理学研究中，研究者将参与者分成两派：一派支持死刑，另一派反对死刑。研究者为这两派人提供了两份关于死刑的详细研究报告，一份报告证明死刑是有效的刑罚，另一份报告则证明相反的观点。两派都阅读了两份报告，但他们都声称通过阅读两份报告，反而坚定了自己的立场，这是因为他们都不自觉地接受了那些支持自己立场的信息，而忽视了反对的信息。

人们的内心有两个基本的心理因素在发生作用：一是人们总是倾向于先下意识地决定怎么做，再去充分了解自己为什么要这样做；二是人们总是被那些自己喜欢的事物所吸引，而忽略那些自己不喜欢的。

第三种：适应性偏差

我的一位朋友梦想有个装着自己的甜蜜和幸福的房子，她经常去参加各种看房团，有时可能会去到一些比较远的地区，她对很多城市的房价如数家珍。当我们一起逛街时，常听到她说：“这个太棒了，可以用在我的梦想小屋里。”不久前，她的新房装修入住了，我们在聚会时提起她的梦想小屋，她的兴致反而看起来不那么高。她说：“以前，我想象自己的小屋，甚至想到了一块桌布、一朵花，现在它完全如我所想。那些梦想它的日子伴随我扛过了老板的挑剔、任务的苛刻，它完全是为了改变我的生活而存在的，想想还是那时候更开心。”

这种心境的变化就是“适应性偏差”，它意味着对于新事物无论多么热衷或喜爱，我们的新鲜感都会随着时间的推移而减退，新东西带给我们的喜悦不管是什么都很难持久。同样，挫折后的失落感也不会持续很长时间。可惜，作为决策者如果我们忽视了这个倾向——幸福或不幸都会最终回到原来的基准水平。

认识适应性偏差的一个最好例子是彩票中奖者的反应。

通常来说，我们会认为如果中了大奖生活就会翻天覆地。有人研究了伊利诺伊州的22名彩票中奖者和22名非中奖者的幸福指数后发现，刚中奖时，中奖者的幸福指数是上升的，而持续一段时间以后，幸福指数会自动调整回原点。

适应性偏差为如何最大限度地从决策中汲取乐趣并尽量减少失望提供了宝贵的建议。

第四种：后视偏差

后视偏差俗称事后诸葛亮，这种倾向绝对是最顽固的思维误区之一。当事情发生，我们有了对结果的准确反馈后，似乎很善于总结性地认为出现这样的结果是显而易见的。

陈教授夫妻每天上班都要路过一个路口，可以走上面的高架桥，也可以走下面的高架桥。陈教授的妻子刚拿到驾照的第一天，两个人一起开车上班。妻子问陈教授：“我们走桥上还是桥下呢？”陈教授说：“走桥上吧。”结果堵车，两个人上班差点迟到。妻子生气地说：“就不应该听你的，走桥下就好了。”第二天，妻子又走到路口，问陈教授，陈教授说：“走桥下吧。”结果两个人又被堵车一小时。妻子生气地说：“就应该走桥上，昨天堵车的人今天都走到桥下来了。”第三天，一如既往走到路口，陈教授没等妻子开口，就说：“你想走哪里就走哪里。”妻子看了他一眼：“就知道你没个准主意。”

很多人都像陈教授的妻子一样，非常善于总结，用已经发生的事件的最终结果来重新建构过去的情形，这让我们对过去的预测充满猜忌和否定，甚至高估自己的预测能力。只有多去思考各种不同方案的差异性，才能通过盘点的过程不断增加决策经验和能力。所以，经常写下自己的决策日记，会让自己更清醒地认识到自己的过往决策质量。

➲ 思维调整建议

开放地思考，特别是对那些和自己不同的意见。

增加对自己情绪的观察和动机的觉察。

全面地收集信息，多方面了解客观存在的不同角度事实。

问开放式问题，避免误导对方的观点。

对自己的决定，前面都加一个“为什么”，不停地问下去，直到你感觉足够。

专注新鲜的和暂时的乐趣。

延长你的乐趣享受时间。

加快完成不愉快的任务。



画地为牢

↘ 快问快答

- 现在夏天比之前冷了还是热了?
- 一张纸从中间对折，再对折，一直对折 50 次后，它会有多厚呢?
- 在接下来的 30 天里，方案一：我每天给你 1 000 元，方案二：第一天给你一分，第二天给你二分，第三天给你四分，第四天八分，以此类推，你选哪个?

实际上，现在只比许多年前升高了 0.8 度，这并不能造成人们的强烈温

度感应。可是为什么人们会明显感觉到温度差那么多呢？因为冷暖设备多了，人们的耐受力下降了。

一张纸如果厚度是 0.1 毫米，对折 50 次后就是 1 亿千米，这相当于地球到太阳的距离。

方案一虽然听起来诱人，也不过是 3 万元，而方案二是 1 000 多万元。

↘ 我们的主观认知让我们画地为牢

第一种：线性思维

有个人讲过股神诞生的故事。

> 我在网络上发布我关于股票的观点，有一半人支持，一半人反对。
>
> 我继续发布观点，一半支持的人中，一半支持一半反对。
>
> 我再继续发布观点，一半的一半的支持的人中，一半支持一半反对。
>
> 持续下去，股神就出现了。

这里要讲到的词是思维定势。当你对一个可变范围进行最初预测时，你会很自然地先确定中间的可能值，这种思维定势必然导致你得出一个过于狭隘的可变范围。

你是否可以预测你所居住城市的明天的气温？你的预测有多准？现在先预测最高温度，你确定明天只有 1%的可能性高于它，然后再预测最低温度，同样也只有 1%的可能性低于它，换句话说 98%的天气被你算准了。

如果你曾做过许多次这样的预测，你觉得自己的预测技能已经不错了，从统计学上讲，你认为实际的气温只有 2%可能超出你预测的范围。遗憾的是，大量试验证明，这种预测方式的失误率为 20%~30%，由于你对自己预测的准确性过于自信，导致你列出的预测范围太小了。

想一想你在谈薪资的时候犯的同样的错误，低估了最高可能，高估了最低可能，你自己承担了更大的风险，同时也失去了更多的机会。

第二种：框架效应

一杯水，我喝了一大口，然后把杯子举起来给你看，你会如何描述杯子里的水？还有一半水还是只有半杯水呢？

丹尼尔·卡尼曼在 20 世纪 80 年代与同事阿莫斯·特沃斯基一起做了一个调查。他们拿出了两种消灭瘟疫的方案以供受试者选择，在 600 人的生命受到威胁的情况下，选择方案 A 能救 200 人的性命；选择方案 B 则有 1/3 的可能让 600 人全部获救，有 2/3 的可能谁也救不了。受试者大多数会选择方案 A，因为生命数字可见。有意思的是，当换了一种说法之后：选择方案 A 会死 400 人，选择方案 B 则有 1/3 的可能性无人死亡，2/3 的可能性 600 人会都死。现在选方案 A 的人就只剩下一小部分了，绝大多数的人都选择了方案 B。刚好与第一次调查相反，改变了语言的陈述结构，就改变了人们选择的方案。

一位老人在街上乞讨，纸下写着“我是一个瞎子，我什么也看不见”。街上匆匆而过的人没有谁为他的帽子里投下一分钱。一位好心的女士看到，把他的文字改成“春天来了，我看不见”。路过的人很多为他而停留，用一些金钱补偿他看不到春天的遗憾。

框架效应是一种认知上的现象，如果把同一件事情以不同的方式陈述，视表达方式的不同，我们会对同样的事情做出不同的反应，以此影响人们的决策。卡尼曼的研究形成了风险决策框架。这项研究发现，一个问题或一项产品，会因为叙述时采用的不同框架和呈现方式而让人做出完全不同的决策。

改变别人的思想是一件非常困难的事情，但如果用框架改变了人的认知结构，人的思想自然而然就有可能发生改变。当我们用不同的方式、不同的框架把信息呈现给他人时，这种信息的呈现方式也可能改变对方的决策和判断。框架在情境中的各种灵活应用会影响人的投入精力和专注度。

多问开放式的问题，就是因为问题的框架直接影响了你将获得什么样的答案。在做决策时，也存在相同的情况，面对存在缺陷的问题框架，你很容易做出错误的决策。

美国新泽西和宾夕法尼亚州实行类似的法令，却带来不同的结果。为了减少车辆保险费，两个州颁布了类似的法令，主旨是限制驾驶员的诉讼权，相应降低保费。新泽西的法令是这样规定的：“除非驾驶员特别声明，否则诉讼权将自动受到限制。”宾夕法尼亚的法令规定：“除非驾驶员特别声明，否则其诉讼权不受限制。”法令实施后，新泽西州有 80%的驾驶员选择了限制诉讼权，而宾州只达到了 25%。由此可见，不同框架的法令直接影响了受众的行为，结果，宾州的保险费和诉讼费的节约额度比预期少了 32 亿美元。

心理学家表示，同样的问题以不同的框架来表达时人们会做出不同的选择，因为每个问题框架侧重于不同的目标集。

研究人员发现了两种特别容易扭曲决策的问题框架。

以所得或所失来确定框架

决策研究者丹尼尔·卡尼曼和阿莫斯·特沃斯基共同参与过一项经典的研究，我们根据研究进行了改编，探索了框架的影响，我们向一些经验丰富的保险业人士提出了下列问题。

假如你是航运公司的经理，负责尽可能挽回你公司昨天在阿拉斯加沉没的三艘货轮的损失。每艘货轮上均装载了 20 万美元的货物，如果不在 72 小时内求助，三艘货轮将全部沉没，离海滩最近的一家海难求助公司提供了收费标准相同的两种求助方案，其结果可能如下：

- 计划 A，能使 1/3 的货物得到救助，挽回损失 20 美元。
- 计划 B，有 1/3 可能性使全部货物得到救助，挽回全部 600 万美元的损失，但存在 2/3 的可能性货物全部损失。

你愿意接受哪个方案呢？有 71%的参与者会选择 A 计划。

当方案修改成 C 和 D 后，又重新做了测试。

- 计划 C，此计划将导致 2/3 的货物损失，价值 40 万美元。
- 计划 D，有 2/3 的可能导致货物全部损失，价值 60 万美元，但也有 1/3 的可能挽回全部损失。

换成不同测试者后，有 80%的人选择了 D 计划。

其实 A 和 C 一样，B 和 D 一样，当人们定位获利时就不愿意承担风险，当人们定位于挽回损失时，就能直面风险。

人们总是乐于接受既有问题的框架，而不习惯用自己的方式来重新表述问题。

2．以不同的参照点来确定框架

同一个问题选取了不同参照点时，可能引起的反应会截然不同。假设你的账户有 2 000 美元，然后回答下列问题。

- 问题 A，你有相等的概率要么失去 300 美元，要么得到 500 美元，你会接受这个机会吗?
- 问题 B，你有相等的机会要么账户变成 1 700 美元要么变成 2 500 美元，你会接受这个机会吗?

绝大多数人会接受问题 B 的机会而拒绝 A 的机会，仅仅因为参照点不同。

第一个问题的参照点是 0，强调 A 增加收入或损失 ，而对损失的强调，引起了人们内心的保守反应。

第二个问题的参照点是 2 000，强调对其财务前景更广阔的影响，使人们可以更全面考虑。

> 在框架的世界里，问题不是问题，而是机会；决策不是终点，而是起点。

第三种：记忆陷阱

飞机在正常行驶时发生空难的概率大吗?

绝大多数人都会高估这个概率。实际上，根据美国麻省理工学院的一份报告显示，该类事件的概率为千万分之一。

人们根据经验来推断事件的概率。那些令人非常震惊的事件，能很深地影响人们的记忆，因此，人们总是夸大实际很少发生的灾难事件发生的概率，而媒体也总是聚焦于这类事件的报道。如果你身边有三人穿了羽绒服，你会觉得今天降温的可能性会增大很多。

事实上，扭曲你对某些事件的记忆的任何事情，都将扭曲你对那些事情概率的估计。在一个实验中，研究者将两份记载着某些男士和女士的名单分别交给两组人去阅读。每份名单上男士与女士的数量相同，只不过一份名单上男士比女士出名，而另一份名单相反。看完名单后，研究者问参与者，他们看到的名单上，男士和女士的比例是多少，阅读了 A 名单的人说男士多于女士，而另一组说女士多于男士。

我们的大脑是一部联想机器，如果我们被蛇咬过，再看到弯曲的麻绳也会保持警惕。错误的知识就是这样形成的。我们应该像马克·吐温说的那样在经验里保持学习："我们应该注意，经验里隐藏着多少智慧，我们就只吸取多少——不要多，好让我们不像坐过热灶台的猫一样。被烫过的猫永远不会再坐到热灶台上去——这是对的，但它也永远不会再坐到冷灶台上去了。"

➲ 思维调整建议

避免估计值，宽泛地预计范围。

积极挑战自己的想象力，跳一跳，也许可以摘到最高的果子。

质疑所有的专家，形成自己的决议。

检查自己假设的前提，尽量客观而非主观。

自己的记忆是可以骗人的，不要过分相信记忆，要尊重事实。

多一次理性的检查没什么坏处。

向目标出发，不被细节覆盖。

不要轻易接受对方的问题框架，用自己的方式理解并陈述出来。

中正、客观地从不同角度看待事情。

主动破框和换框。

可以用不同的框架开启对同一问题的讨论。



情何以堪

↘ 快问快答

- 如果一位温柔的母亲抱着孩子站在你面前，为那些留守儿童进行公益募捐，你会伸出援助之手吗？
- 如果一个普通人竞选美国总统，你会把自己的选票投给他吗？

答案是“会”。

在整个过程中，我们往往根据这样的情境自编自导一幕关于母性力量和弱势孩子的情感剧，远远超出事件本身的意义。

在决策中，情绪和情感永远是对人的认知有重要影响的因素。

↘ 情绪和情感的不同思维误区

我们在前面学习了很多理性的权衡利弊的方法，你会用这些方法来选择女朋友吗？也许你可以权衡，但未必是你真正女朋友的画像。有一句话说得很好“在遇到你之前，我有很多条件；遇到你之后，这些条件都是你”。

我们的大脑更倾向于让情感走在大脑皮质层的计算前面，所以我们会依赖自己的情感来做出很多决策，这些决策有大有小，我们用“我对此是什么感觉”取代了“我对此是怎么想的”。

第一种：讨喜偏差

你如何与一个陌生人快速建立起友好的对话氛围呢？有一个最简单的技巧就是复制对方的行为。人和人的交往过程中，相似性会让我们感觉到有人在发出自己讨人喜欢的信号，我们会感觉到一种讨喜。

讨喜偏差非常容易理解 ，我们却一再被它一击命中。这是指：某人越讨喜，我们就越倾向于从那个人那里买东西或帮助他。什么是讨喜因素呢？科学家列出了以下因素：一是外表有吸引力；二是个性和兴趣与我们相似；三是他觉得我们讨人欢喜，这三个因素是依次排列发挥作用的。

乔·吉拉德是世界上最成功的汽车销售商之一，他的成功秘诀是，没有什么比让顾客相信你真心喜欢他更管用。他的撒手锏是，每年给自己的所有客户，包括曾经的客户寄一张小卡片，上面只写一句话“我喜欢你”。

微信朋友圈最早是大晒场，现在变成了大卖场，各种微商出没，绝大多数是我们认识的或转着弯认识的某个人。细想想，其实微商存在的空间就是在朋友中讨喜。

第二种：情绪激发

密歇根大学的研究者曾在不到百分之一秒的时间内依次点亮三幅画——一张笑脸，一张生气的脸，还有一张面无表情的脸。受试者要说出喜欢在哪幅画出现之后展示的中国汉字 ，大多数人喜欢的是在笑脸之后展示出的汉字。

一些看上去微不足道的事物也在影响着我们的情绪，有时甚至是非常奇怪的组合。交易所情绪的研究者赫尔史莱夫和沙姆韦在 1982—1997 年观察了日照长度和 26 家大型交易所行情之间的关系，并且用农业谚语般的语言描述了其中的关联：如果日照长度变长，交易行情会上升。当然这种可能性不是分毫不差，只是代表总体的趋势。

张明离职的那天穿了一件红色的新 T 恤，平时他很少穿这种颜色的服装。本来那是个风平浪静的下午，他只是照例去找上司汇报工作，可是几句话过后，他突然和上司发生了争执，激动之下他提出了辞职。这已经不是第一次

了。几年前还有一次类似的事件，他决定以后不穿新买的 T 恤找上司汇报。

情绪是一瞬间的感情迸发。这种自发的、肤浅的情绪冲动会让人把风险和利益的估计依附在同一张感情网上。如果不存在情绪激发，那么我们还是可以更好地区分风险和利益的。

第三种：情感级联

我们经常把“伤害”“疼痛”“煎熬”相提并论，就好像它们三个或多或少是一样的，只是程度不同而已。当暂时的不适感影响力较小时，强烈的疼痛感持续时间越长，情感级联成长的时间也就越长，思考的能力便会下降。因此，平时看起来简单的目标会越来越难实现，因为有更多资源受到干扰和压制。我们常用“煎熬”“痛苦”“折磨”来描述以上状态：疼痛会干扰思维的很大一部分，以至于大脑除了思考这种疼痛对自己的伤害之外，就没精力思考其他事了。

任何疼痛都会激活“摆脱疼痛”这一目标，而这个目标的实现将有助于目标本身的消失。然而，如果疼痛强烈又持久，就会激发其他大脑资源，进而压制其他目标。如果这种情况级联式地爆发下去，那么大脑的大部分区域都会被痛苦占据。可见，在某种心理状态下，我们也有可能同时失去了“选择的自由”。

一个和情绪相关的担忧就是往往为了短期而牺牲长期。我们根据当时的心情做了一个考虑不周的决策，然后发现它创建了一个持久的模式。所以，当你情绪满满想对心爱的人说些什么或买些你无法负担的东西的时候，在想到它的直接影响的同时，也要想想它的长期影响。

证据表明，当情绪使我们偏离了长期目标的时候，以及在压力下或过于激动的时候，理性最有可能被削弱。

当我们需要在重要目标之间做出艰难而又紧张的决策时，负面情绪——愤怒、妒忌、怨恨等都有可能浮出水面。例如，情、理、法的纠结，节约和享乐的平衡等。

➲ **思维调整建议**

想象一个对你拼命推销产品的人是个不讨人喜欢的家伙。

对讲台上演讲者的主张闭上眼睛听。

觉察自己的情绪按钮。

停止与他人比较。

为自己绘制情绪图。

当情绪很大时，推迟做出决策。

专注自己的长期目标。



一别两宽

↘ 快问快答

- 如果有一天你可以成为大师，你愿意坚持画鸡蛋三年吗？
- 如果有一天你可以成为知名作家，你愿意坚持每天去街头观察，记下行人的零言碎语吗？

前者，是达·芬奇。他十四岁开始拜师学画，光鸡蛋就画了三年。

后者，是英国作家狄更斯，他积累大量素材写成了名著《双城记》。

↘ 放弃是一门科学

“坚持追梦不一定成功，但坚持本身就是一种成功。”

“成功来源于坚持。”

“成功就是艰难中坚持到下一秒。”

这样的话激励了一代又一代人。一个又一个成功的人把它改写成不同的版本。

很多人，梦想成为达·芬奇和狄更斯，所以坚持努力。

更多人，为了坚持而坚持，以为坚持本身就是意义，只有坚持，才能彰显出梦想的伟大和成功的不易。

一位朋友有读书困难症，明知道要参加考试，却不想翻开任何一本和考试相关的书。他把所有的书都堆在自己随时能拿到的位置，在书籍面前打游戏、刷朋友圈。这是一个有用的证书，却不是他喜欢的知识，但他又不想放弃这个证书，他用强迫自己看书的想法证明自己努力的决心。

大学毕业就分配到某国企厂办的小李，每天过着打开水、分报纸、送文件的日子，领导偶尔的表扬就是她工作中最大的成就事件。同学聚会时听着大家讲精彩故事，她觉得自己的人生真是白活了，每天睡觉前她都不想再起床去上班，想走的自己和想留下的自己日复一日地进行着斗争。

> 错误的坚持和轻易的放弃都是一种让自己痛苦的选择。

达·芬奇和狄更斯都是在自己热爱并擅长的领域里坚持，才得到了最终的成功。

如果让达·芬奇坚持写作，让狄更斯坚持画蛋呢？可能，两个人都成为历史中的尘埃。

明明努力的人却一事无成，有可能是选择错了战场。

明明换一条跑道就是海阔天空，却一直在深渊里痛苦，有可能是选择错了方向。

《百喻经——磨大石喻》中讲了一个故事，有个人夜以继日地磨一块大石头，每天刻苦研磨，几年时间过去，终于把一块巨石磨成了一个小小的玩具。佛陀对此的评价是“用工既重，所期甚轻”。

人的一生，是一场不回头的单行旅程，有限的生命，如何过得有意义，如何过得有价值，取决于把有限的时间活得有质量、有深度、有温度。

婚姻的结束，是一场豪赌的放弃，很多怨偶互不相让。而流传至今的一封和离书让我们看到放弃的美，敦煌山洞出土了一份唐朝放妻书：“凡为夫妻之因，前世三生结缘，始配今生为夫妇。若结缘不合，比是冤家，故来相对；既以二心不同，难归一意，快会及诸亲，各还本道。愿妻娘子相离之后，重梳婵鬓，美扫娥眉，巧呈窈窕之姿，选聘高官之主。解怨释结，更莫相憎，一别两宽，各自欢喜。”

当你想坚持的时候，学会问自己这样的问题。

- 这个坚持，让你感觉幸福吗？
- 这个坚持，能让你成为更好的人吗？
- 放弃这件事情，让你感觉幸福吗？
- 放弃这件事情，能让你成为更好的人吗？

普通人总会为自己争取更多选择的可能。心理学教授丹·艾瑞里和申哲武曾经利用一个电脑游戏说明了这种本能的欲望有多么强烈。电脑屏幕上会显示出三个门：红、蓝、绿，玩游戏的人最开始有 100 分，每打开一扇门就扣掉 1 分，进入每个房间都可以赢得分值。玩游戏的人都很明智，他们找到了那间可以得分最多的房间，并在整个游戏里都停留在那个房间里。接着教授们改变了游戏规则，如果一扇门在 12 轮中都没有被打开就会自动消失，不可找回，玩游戏的人就会匆忙地从一扇门跑到另一扇门。为了不失去任何一个可以获得分值的房间，他们比之前停留在得分最高的房间少赢取了 15%的分值，这时游戏规则再次改变，为打开一扇门要提高到 3 分，但对得分没有影响，玩游戏的人浪费了很多分值，去保留住所有的得分机会。即使玩游戏的人被告知，在每个房间里仍有与之前一样的得分机会，他们仍不会改变其玩游戏的方式，他们只是不能忍受失去备用选项的想法。

第一种：皮格马利翁效应

皮格马利翁效应是指人们基于某种情境的知觉而形成的期望或预言，会使该情境产生适应这一期望或预言的效应。

积极的暗示可以强化自我，获得积极向上的动力。

1965 年，美国心理学家罗伯特·罗森塔尔在一所小学进行了一个著名的实验，他把随机分配的学生名单分成两组，告诉学校的老师一个假消息——人们开发了一种测验，可以区分出最有发展前途者，测试结果有 20%的学生属于这一类。一年之后，罗森塔尔观察到，“最有发展前途者”组的学生智商比其他对比组的学生的智商有极大的提升，这种影响是无意识的，老师对这些学生无意识中给予的更多关注，使学生有了更好的成绩和个人发展，期望可以改变大脑中的生物化学反应，从而改变全身化学反应。

同样，自我暗示也可以影响人的情感和观念，改变人的预期和决策。

当你在商场选购一件衣服时，第一个导购告诉你真漂亮时你还抱有怀疑的态度。第二个导购用赞美的眼光鼓励了你相信这种可能，而第三个导购展示的这件衣服的宣传图片让你相信你穿上这件衣服的效果已经媲美或超越了模特，最后你做出了购买决策。

同样是这件衣服，你穿回家，兴高采烈地把它展示给爱人看，爱人皱着眉头说“不好看”。第二天，你决定穿着这件衣服上班，你的同事也说这件衣服不适合你。如果有两个以上的同事都这样说，你恨不得马上换下来。事实上，你回到家里就把这件衣服束之高阁，而且，你相信是导购为了自己的业绩骗了你，你决定再也不去这个商场的这个品牌购买衣服了。

皮格马利翁效应提示我们要积极地完善自我，如果自我人格不完善或存在缺陷，就容易被他人的暗示或自我的期待绑架。不要为自己创造不切实际的自我暗示。我们应该更谨慎地对待未来。对于可以预期的事情，要增加实现的动力，选择有效的方式坚持并强化。对于无法实现的事情，可以降低期望或选择放弃。

第二种：间断强化

伯勒斯·弗雷德里克·斯金纳把三只老鼠分别关进三个笼子，每个笼子里都有一支操纵杆。在第一个笼子里，老鼠每按压一次操纵杆就可以得到一

粒粮食。没过多长时间，老鼠就意识到操纵杆是一个可靠的食物来源。第二个笼子里的老鼠按压操纵杆有时能得到粮食，有时什么也得不到。老鼠坚持不懈地按压，期望粮食的出现。第三个笼子里的老鼠无论怎么按压也得不到粮食，这只老鼠很快地放弃了按压操纵杆。

对于第二只老鼠，它因为间断强化的这种心理反应，选择了坚持，这种坚持给它带来了阶段性的快乐，又驱动它不断地去付诸劳动。

间断强化有时很有用，它强化了坚持的动力。

间断强化有时很痛苦，在面对难以企及的目标时，它带给我们一种不能放弃的希望，误导了我们对成功的渴求。

第三种：可得性启发

心理学家斯科特·普劳斯向实验对象提出一个问题：人们更可能被坠落的飞机残片砸死，还是被鲨鱼咬死？想一分钟然后回答。

因为鲨鱼袭击更广为人知，所以，即使飞机碎片致死的概率高于鲨鱼袭击致死的概率 30 倍，大多数人的回答仍然是被鲨鱼咬死。

这就是可得性启发法的作用。当我们思考一些事是否会在自己身上发生，或者一个事件是否可能导致另一个事件发生时，我们的大脑会分析最容易从脑海中蹦出来的案例或逸事，并在此基础上做出决策。

一个人中了彩票，就有更多的人会去那个彩票站购买彩票，以为自己可以得到更多的中奖概率。

一只小马不敢过一条河，就是因为已经有人证明在这条河里有小动物被淹死。

在看到别人的成功时，不要相信“可得性启发”。

反思一下自己为什么而坚持，比相信成功的故事更重要。

任何一种选择其实都代表着放弃其他选项，每一种选择也都可能消耗资源和能力，我们必须为自己制定一个策略，不能像诗人艾米莉·狄金森所说的那样，诗意地栖息在“我居住于无限可能中”。

➲ 思维调整建议

思考什么可以让自己更快乐。

对自己说：“一切都是最好的安排。”

不要将别人的案例带进你的思考，变成思维定势。

把注意力集中在自己认为最重要的事情上。

在系统的层面考虑问题的解决方案。

询问自己为什么要做这件事。



多即少

↘ 快问快答

请现在阅读下面的物品清单，阅读后立即把书合上，看看你能记住多少个：水、沙发、面包、乌克兰、长颈鹿、租赁、投票、补药、戒指、底边、收音机、毛衣、耳朵、度假、渴望、报价、冗余、案件、俱乐部、睡衣。

我猜，你能记住的是 5~9 个，当然，如果我们采取一些记忆法，也可以全部记下来。

↘ 多即少的决策陷阱

在知识爆炸的时代，我们受到信息的不断轰炸，各种媒体网络周边的人都在为我们传递各种各样的信息，无论我们身在何处。可惜，对于我们生活中要做的各种决策，这些信息的数量并不代表信息对我们的决策有同样分量的贡献度。

你身边有没有囤积症患者，无论是家里堆满了废弃的物品，还是电脑里保存着无数到处下载的资料，似乎没有了这些就会影响生活，其实在这背后，

是内心的不安全或力量不够。信息主动或被动过载以后，我们就有可能忘记或忽略某些信息，或者推迟处理这些信息。遗憾的是，我们往往忘记最重要的，而记住那些不相关的或被情绪唤醒的。

第一种：选择的悖论

美国心理学家巴里·施瓦茨在他的《不满指南》一书中说明，过度的选择会降低生活质量，专业术语就是选择的悖论。

原因有三：

第一，选择范围太大会导致无所适从。为了做试验，一家超市摆出了 24 种果酱，顾客可以随意品尝并打折购买这些产品。试验第二天，超市只摆出 6 种，结果是第二天卖出的果酱比第一天要多十倍。因为当品种太多无法选择时，顾客干脆选择不买。换成其他产品，结果也是一样。

第二，选择范围过大导致做出更差的决策。人们存在于一个三公里社交圈，据研究，一个人的潜在结婚伴侣就在这三公里以内的某个地方。实际上，更多人在网上和众多伴侣中挑选，选择太多的时候，选择标准就变成了最肤浅的外貌。

第三，选择范围过大会导致不满。没有人能保证从超过 200 个选项中做出最完美的选择，选择越多，在选择以后就越没有把握，因而也就越不满。

第二种：谨慎陷阱

如果你是一位医学机构的研究人员，正在研究某种潜在的致癌物质的医学方案。在阅读了实验数据和相关文献后，你认为那种潜在的致癌物质导致癌症发生的概率为 1%，但还不能肯定，那么，你认为概率应该是多少呢？

多数人在这种情况下会持极其谨慎的态度，避免使预测偏离太多，于是将 1%提高到 5%，他们觉得这样安全。但如果你连续采取几次这种判断方法，并把它们的结果叠加起来，那么所有本着谨慎态度得出的估计结果，将对问题的严重性产生完全扭曲的理解。

正如事例中所讲，即使最好的决策动机——谨慎，也可能导致我们的错误。有一种“最坏情况分析法”曾是武器系统设计和一些机器设备的常规设计建设的方法。采取这种方法，即使武器几乎不可能在极其罕见的恶劣环境中使用，也要求它们能在最恶劣的情况下正常使用，这种方法增加了巨额的成本而没有实际效益，这说明过分谨慎会导致不正确的决策。

商业行为中，过于谨小慎微可能带来损失惨重的后果。多年前，身为美国三家最大汽车厂商之一的某厂商准备制订即将到来的销售旺季的新型汽车供应量计划，这项任务交给了营销部门，负责预期销售、分销商投资、竞争对手的措施和成本等。在知道预测目的后，所有部门的意见都倾向于增加更多的汽车，营销部门最后又加入了保险起见的调整。毫无疑问，最后的汽车产量完全高于需求，该公司不得不花六个月时间来低价库存。

➲ 思维调整建议

信息客观合理，不放大风险。
合理备份，不增加成本。
分类记录所有信息，提高甄别和使用信息的能力。
尝试多种方法论证。
专注目标。
接受不确定决策的客观存在。
用工具代替感觉。
花点时间进行分类或反思。

我们的大脑总在不停工作，包括它带来的麻烦和困扰，这远远大于给我们的帮助。在决策每个阶段，概念混淆、偏见和其他思维中固有的缺陷，都会扭曲我们做出的选择，越是复杂和重要的决策，越有可能被扭曲，因为这些决策包含了更多的假设前提和估计。

我们对于确定的事情，如时间、距离、空间，经过日常练习会形成一个

比较准确的判断，而对于不确定的事情却很少能做出正确的判断。

假如某件事发生的概率只有 40%，而这件事最终没发生，你无法知道自己的判断是否正确，唯一的办法是跟踪许多其他类似事件发生的概率。天气预报人员和博彩公司人员就要永远保持这种态度，但我们很难做到。

所以，了解这些思维的误区可以帮助我们避免走进陷阱，做到有备无患，增强自己决策的自信心。

后　记

合上书之前，我们来对你的看书成果做个小小的检验吧。

（1）我经常遇到的决策问题是什么?

（2）我现在有哪个决策问题是非常重要且必须解决的?

（3）我为了做出这个决策收集到足够的信息了吗?

（4）我在决策中想达到什么样的目标?

（5）我想到的决策方案有几种?

（6）是否还有其他的选择?

（7）如何在这些选择中做出取舍?

（8）决策中我的目标是否有改变?

（9）决策中我是否被一些不确定性影响?

（10）我的决策风险是什么？最好的可能和最坏的结果是什么?

（11）我做些什么能够控制这个决策的风险呢?

（12）在这个决策中我最适合采用的决策方法是什么?

（13）我对未来的思考会帮助我更好地做出这个决策吗?

（14）谁会影响我做出这个决策?

（15）当我做出最后的选择时，我的情绪是怎么样的？我的身体还有哪些感受？

（16）我会把这个决策放入我的决策锦囊吗？

（17）我在这个决策中学到了什么？

（18）下一步，我将采取什么行动？

如果你对这些问题都有了自己的思考或答案，恭喜你，你已经自如地进行了决策通道一和通道二的切换，并且在这个过程中左右脑已经可以协同作战了。

这是我们决策的全部内容吗？

我还可以问出第 19 个、第 20 个、第 21 个问题，因为我越研究关于决策的问题越发现，还有更加广阔的世界在前面等着我去发现和探索，也许我会因此而写出关于决策的第二本书或第三本书。

所以，在本书的结尾，我想谈的是这样一个观点：问题是无穷无尽的。

威廉·格拉瑟，一位医学博士，他从 1962 年开始进行现实疗法（reality therapy）的实验和教学，历经多年，其基本前提依然如故：我们所选，皆出自自己之手。

有一种天真的想法：只要问题解决了，就不会再有问题出现。

事实：问题永远会出现，一个问题的解决也许会带来新问题，一个问题的解决过程也许会有其他关联的新问题，一个问题的不能解决也是一个新问题。

假设你住在炎热的南方某城市，如广州，有一辆使用时间有点长、内部装饰有些破烂的代步小车。车里的空调坏了很久了，皮座椅加上破空调，车里好像有一股死老鼠的味道。你在忍无可忍的情况下，终于决定买一辆新车。经过反复比较，运用各种决策模型计算，一辆性价比极佳的新车终于到手了，没有了异味的车辆让你每天的出行心情非常好。

没想到的是，新的问题产生了：

问题一，你的好朋友从此喜欢搭你的新车出行，他喜欢抽烟，在车上弹的到处都是烟灰。现在你不知道怎么不让他乱弹烟灰，或者不让他搭车，这也太影响感情了。

问题二，以前你随便停车，现在你担心有人在你车上玩“刮刮乐”，或者有鸟在你车上留下到此一游的印记。

你看，你根本没有办法解决完所有的问题。现实生活中，问题总是存在，只不过老问题换成了新问题。

调查：我与问题的关系

- 我希望今后遇到的问题和我过去遇到的问题一样。
- 我发誓我喜欢问题，要用我的活力与热忱解决问题，同时寻找更多、更好的问题，把它视为创造性的挑战，尊重它们就像尊重我的生命一样。假如我没有按照自己的誓言去行动我一定加以改正，并保证我在今后的人生中继续这样做。
- 我不能确定，需要更多时间好好想想。

在本书的写作过程中，我已经慎重思考决策：要把自己十余年的感悟分享给大家，并且我确认随着我的版权课程结构化决策力通过审核，在决策力的思考上我已经有了自己原创的理念和方法，但在写作的过程中，我也遇到了新的问题。

在 4 月的时候，写了一部分内容以后，我对已经写完的文字感觉并不满意，就停笔了。在这个过程中，我不断查阅资料，也没有停止对本书的思索，但还是停笔了。

停止写作，停止用写书的形式分享，是这样吗？我不止一次地问自己，因此也没有勇气与晋晶女士打电话沟通延长交稿时间。

这个过程中，我还在个人成长的路上。在停笔 20 多天以后，我终于想清

楚了我对自己的困惑的态度：我欢迎这种停顿的存在，本来我也没有想过要写一本无懈可击的专著，我只是想和大家分享我所有的实践经验和理论学习过程。如果你是另一个我，就可以少走我之前的弯路。如果你不是我，就有机会看到我在走的路。

一通百通，我放弃了原来已经写的一部分书稿，除了样章之外的其余部分重新开始，我用通俗易懂的语言介绍身边人、身边事，以这种方法重新开始。

就这样，我终于完成了全部内容。

当我们面临一个具体问题时，实际上是两个问题——问题本身和我们通常会采取的解决方案。例如，你想与某领域的顶尖专家讨论一些问题，传统方式是写信、打电话，如果得不到回音，大多数人可能会就此放弃，而独立思考决策就意味着寻找创造性的新途径，探索无限的可能。人类不但能解决问题还能创造新问题，理想和现实的差距正是因此而来。

当你有了新想法、新梦想，你就会有新问题，快速获取成就感是一种能力，这种能力就是用新问题代替旧问题的能力，也就是主动决策的能力。

让我们做一个有技术决策的人。

让我们做一个可以自由选择的人。

让我们做一个拥抱问题的人。

让我们做一个主动决策的人。

让我们，做我自己，活出我自己。

深深感谢所有阅读此书的人！同时也欢迎读者与我探讨及共同探索！感谢您所有形式地支持，无论是建议还是意见，都会让我下一本书有更好的提升和贡献！我的邮箱是：352144001@qq.com。静候分享及指正。

附　录

附录 A　“生涯+”时代的结构性思维应用

本部分是为《结构性思维》所写的内容，已出版，附在本书之后。当时的角度不同，问题及结构性决策的方案供各位读者参考。

前言：这是最好的时代，这是最坏的时代；这是智慧的时代，这是愚蠢的时代；这是信仰的时期，这是怀疑的时期；这是光明的季节，这是黑暗的季节；这是希望之春，这是失望之冬；人们面前有着各样事物，人们面前一无所有；人们正在直登天堂，人们正在直下地狱。——狄更斯《双城记》

如果要问现在是什么时代？著名作家狄更斯早就在他的著作中为未来的每个时代贴好了前言中提到的各色标签，每个人都希望自己能够人生向暖——生涯发展，过上自己想过的生活，活成自己想要的样子——物质满足，精神充实，财务自由，来证明自己生活在一个最好的时代。而现实是什么呢？职业生涯发展顾问的对面坐着的人常常在问：我现在很迷茫，有没有一种方法，能让我在梦想和现实间得到满足呢？有没有方法能让职业生涯设计成为一种技能呢？一直以来，职业规划师和生涯发展顾问们从来没有停止过探索，也

在实践中积累了越来越多的方法来应对现在这个飞速发展的“互联网+”时代。

而职业生涯探索也在这种努力的推动下，已经从 1.0 时代的“盲从、服从、顺从”，经过了 2.0 时代的“迷茫、生存、冲击”，跨过 3.0 时代的“对峙、对话、对立”，悄然来到了现在的 4.0 时代，也就是“建构、设计、共创”的“生涯+”时代。

从 1973 年《金字塔原理》面世，麦肯锡的顾问们运用明托教授的“论证类比”方法，娴熟地为企业出具各项咨询报告，智力成果比比皆是，而奇怪的是，职业咨询作为咨询行业的基石（成立于 1913 年的职业指导协会是美国最早成立的首家专业咨询协会），却没有在结构性思维的应用上给我们留下太多案例可以借鉴。

在近十年的生涯规划探索咨询实践中，作为结构性思维的应用者及认证讲师，我发现，如果把结构性思维作为一项技能植入生涯规划，就有机会在理想和现实的开放式对接中，给迷茫的职场人士提供一种思考方式的技术支持，辅助开放式的各项评估咨询方法，通过持续地使用结构性思维的方法可帮助来询者或学员观察世界、思考问题、实践规划、总结得失，经过反复的训练强化，的确可以使职场人士的生涯发展呈现出思考更清晰、表达更有力、规划更系统、探索更丰富的特点。

我把这种技能的应用总结为以下几种类型。

↘ 系统思考型

职场人士在自己的发展中经常反复陷入一种以点带面的思考中，纠结帝们在“北京挤写字楼电梯好还是丽江晒太阳好”“我应该选择做销售还是 HR”“老板对我的方案横挑鼻子竖挑眼，是不是要炒了我”等问题间徘徊犹豫。其实，用一个结构化模型（见图 A-1）就可以让你豁然开朗，5W1H 提示的是可以从六个方面来展示对一个问题的系统和创新式思考。

What——做什么，做成什么，是目标

where——在哪儿做，是地点

when——什么时候做，是时间

Who——谁来做，是执行对象

Why——为什么要做，是原因

How——怎么做，是方法

把这六个方面的问题思考、分类、排列以后，可以简化、排序，得出对问题创造的思考答案。

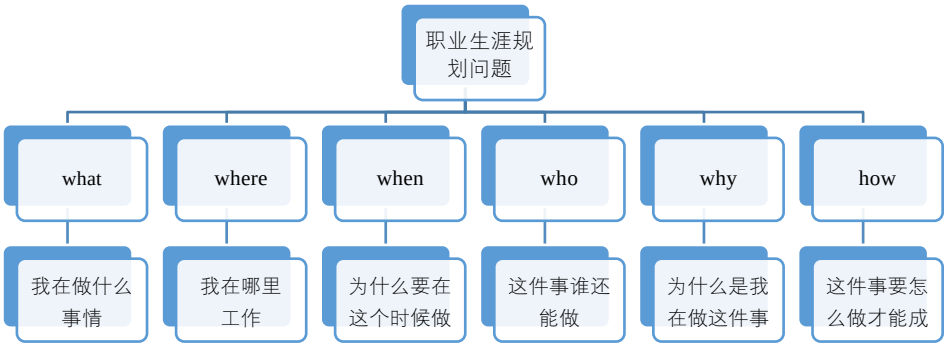


图 A-1　5WIH 的结构化模型

↘ 问题探索型

传说北大的门卫，如同古希腊先哲，会问你三个问题：“你是谁”“从哪里来”“到哪里去”。在电影题材里，这个经典三问也会时常出现，有一部英国电影叫《垃圾箱里的婴儿》写的就是一个弃婴的人生故事。影片主人公 April 不停地在追寻这三个问题的答案：“我是谁”“从哪里来”“到哪里去（生活）”。影片把哲学的思考和流畅的情节结合起来，看起来颇有几分温情脉脉。

现在的时代，一个个村庄已经成为留守儿童的家乡，更多的成年人在自我放逐，人们这个城市走到那个城市，有人要逃离北上广，有人要去大城市寻梦。当你准备出发的时候，用下面的结构化思维（见图 A-2）来思考自己的选择，应该是一个明智的决定。

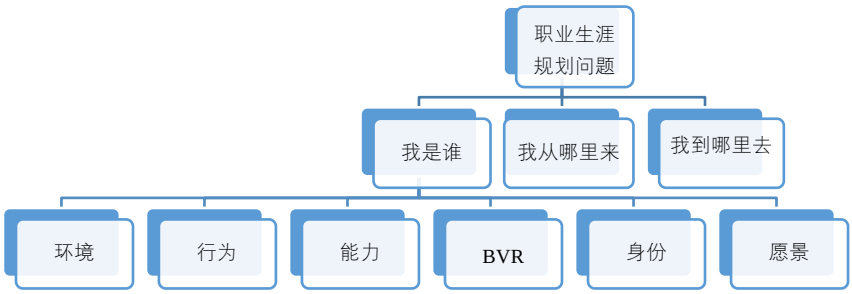


图 A-2　职业生涯规划问题

↘　阶段递进型

在网络上有一句流行的话，“你现在的生活是由五年前的选择决定的，你现在的努力决定了你五年后的生活”。

的确，人的一生就像一株植物，春种夏长秋收冬藏，中国的先贤早就在《齐民要术》中写下了“顺天时，量地利，则用力少而成功多，任情返道，劳而无获”，知道在恰当的时候做恰当的事情，就离不开对生涯发展阶段的认知和理解。

生涯发展大师们把人的普遍性职业发展分为这样的几个阶段，以 14~25 岁年龄阶段的新员工为例，背熟这个模型结构（见图 A-3），清晰职业发展的阶梯性任务，对于自己的职场定位应该有事半功倍之效。

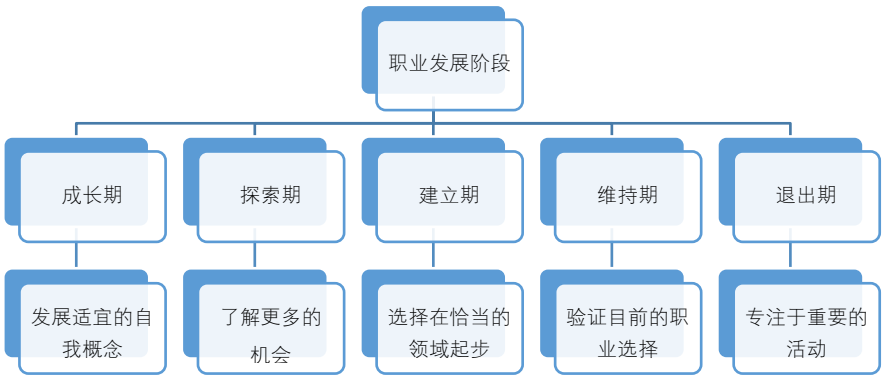


图 A-3　职业发展阶段

↘ 换位思考型

2014 年 9 月 3 日，百度发表了《90 后洞察报告》。报告中指出，随着时代的进步，“90 后”享受着父辈之前的人们从没享受过的自由度，就业观是“认得清现实，择业兴趣为上”。对于职场跳槽，有 96.15%的人会在条件允许的情况下另谋他就，对于就职单位的选择，个人兴趣高高凌驾于薪资水平和发展空间之上。对于企业的 HR 们，如何让“小鲜肉”们平衡理想和现实，就成了核心任务。下面的结构（见图 A-4），可以帮助他们实现换位思考，在个人意愿（我想做的事）、能力（我会做的事）、任务（我应该做的事）之间形成重合区，使新员工从尝试喜欢现实任务，从中利用能力突破，调整找到自己的兴趣点。

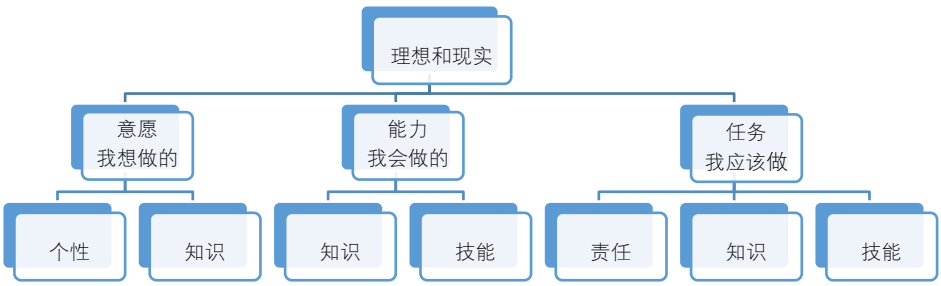


图 A-4　理想和现实的结构

古往今来的事实证明，那些成功者，既不是最勤奋的人，也不是知识最多的人，而是那些善于思考、勇于行动的人。在使用以上工具的时候，我从来也没有否认过生涯的不确定性这一迷人的特点，这些结构性思维运用的前提是，职场人士能够保持积极进取、向往未来的心态，它在职业生涯探索的过程中是炼金术而不是金手指，只为勇于探索的人们在个人生涯实践中锦上添花。

附录 B　部分学员感受

尹少芹：某企业综合部经理

我为什么学习决策课程：学习决策技能有助于我在工作岗位和生活中提高应变能力，以及快速地提炼出解决问题的各种方法的能力。

我的学习感受：参加老师的决策课程，各位小伙伴全心投入，在思考、交流、碰撞中获得决策制定、流程和工具使用的方法。

我最大的收获：首先让我明白任何事如同一枚硬币的两面，只看到其中的任何一面都是一种非理性的认识。理性的认识是要同时看到两面，不悲不喜，趋利避害，权衡轻重利弊（可使用利弊图），从而做出正确、适宜的决策。其次让我认识到使用“全脑”的魅力，在理性分析问题、寻找找差异的同时，也要学会追随自己内心的声音。

其他想说的话：感谢 2016 遇见您，让我能在新的领域学习到新的知识。

陈艺：某理财工作室合伙人

我是艺，很开心成为丹宁老师的宝贝，首先非常感谢丹宁老师的无私奉献，您也是我们永远的宝贝！

源于工作，我经常参加一些课程及活动提升自己、锻炼自己，看到丹宁老师的决策课程，内心非常欣喜！

人生就是这样奇妙！我和几个伙伴在丹宁老师的带领下以工作坊的形式完成学习。感恩丹宁老师认真负责的工作态度，严谨又轻松的课程氛围，沉着淡定的人生态度。丹宁老师给我们留下了深刻的印象。

学习当场就收获满满，知识、方法、朋友……后续的几门课程，一环扣一环地衔接跟进。丹宁老师在忙碌的工作中一直把我们装在心中！

恭喜丹宁老师关于决策的新书启动，恭喜！祝福！期待！感动！感谢丹

宁老师不仅给我们打开了决策之门，认识精准决策，运用工具及认清内心感受，完成更高效的决策，更感谢丹宁老师为我们打开一扇门，越分享越成长。感谢！感恩！再次祝福丹宁老师。

Eric：某互联网从业人员

我为什么学习决策课程：希望在快节奏、浮躁的工作和生活中，缩短决策周期及提升决策质量，提升工作生活效率，将有限的时间多做正确的事，也正确地做事、做人，从而提升生活品质及幸福感。

我的学习感受是：第一，人的思维模式的突破需要一些引导及外力促进，虽然只参与了丹宁老师的部分课程，但我觉得这种“仪式感”特别重要，不知不觉中重新认知自己，重新建立对事物的认知。认知模式决定行动模式，而我觉得正确的认知模式和有效的行动模式是成功的重要前提；而决策便是对以上两个模型的结果呈现及反馈。第二，经过一段时间的刻意锻炼，一种全新的思维模式正在建立，使我更能发现事物的本质，做出相对准确的判断。第三，更能排除外界原本不必要的干扰，回归初心，有利于建立自信。

我最大的收获：建立新的有效认知模式及行动模式，成为一种习惯。纠结的心态从此渐渐远离，思考复盘越来越接近本源，做决定越来越靠谱，行动越来越坚定，更重要的是，能积极影响及帮助身边需要帮助的人。这是一个良性循环。

其他想说的话：如果有机会，希望与志同道合的人一起，能更系统、更深入地学习、探讨这门艺术。

苏俊青：某企业运营管理人员

我为什么学习决策课程：当时遇到职业生涯中的一个重要决策，因为需要考虑是否转行并接受聘请，故希望通过决策课程的学习，让自己更能看清楚真正的需求，从而给自己一个不至于后悔的决定。

我的学习感受：

1．打破一般填鸭式的培训，改之以游戏互动的方式，让自己更投入课程中。

2．共同参与 21 天决策打卡计划，并给别人的打卡进行反馈，让自己在学习与被学习中更有兴趣并获得对同伴关怀后的满足。

3．通过不断循环的测评，不要让自己在同一个坑里跌倒，以便自己遇到同样的情况时能快速决定。

4．虽然左脑思维可以通过技巧来实现，但工具归工具，最终需有右脑的协同，所以需要左右脑共同支配思考，即所谓的“全脑思维”。

5．决策，说出来之前是自己的，说出来以后就不是了。

6．做正确的事比正确地做事更重要。

我最大的收获：

1．决策计算器主要是以技术性方式得出标准答案，最终的答案不一定是最好的选择，因为还要根据当时的场景来做决定。

2．精准决策的四连环：收、理、议、定四个步骤，但一切以精准目标为重要基础，不然决策的效果就会大打折扣。

3．运用利弊图，理出更多正反情况，以帮助自己更好的决策。

4．当决策处于议阶段时，会受情结的影响，甚至影响决策的有效性；所以我们甚至需要通过后期的沟通拉近大家的逻辑层次，达到相互理解和认同。

袁晓春：某企业 HRD

关于丹宁老师的课程体验：

对丹宁老师的课的期望值相当高，高期望源于开课前和她的一次深入接触。我们在职业规划的话题上聊得很深入。过程中，她所呈现的专业、专注和对问题的敏感度，让我不断在心里画下一个个惊叹号。职业规划是一个很

容易被架空或变成讲道理的话题，偏偏在她的引导下，这个过程是如此的平实和直击要害，没有过多花哨的语言，没有空泛的大道理，却很实在地把我引导到一些自己经常会忽略却很重要的思维角度……让人有种恍然大悟的感觉！

真正到了课堂上，再次见识到丹宁老师另一面的风采，区别于她在一对一沟通时的细腻和温和，她对课题的精辟、独到的理解和生动的讲述，以及对现场把控的风度，都一再体现了她深厚的专业底蕴。在她的课堂上，除了思维的开发，更重要的是她的引导可以变成具体的行动计划，从思想到行动上的引领，让人在实践当中少走很多弯路！和市场上一些只会夸夸其谈的培训师相比，真是天壤之别！

如果你有机会可以听到丹宁老师的课程，建议你们千万不要错过！

参考文献

[1] 法兰西丝卡·吉诺. 为什么我们的决定常出错：哈佛商学院的 9 堂心理课[M]. 萧美惠，廖育琳，译. 北京：北京时代华文书局，2015.

[2] 约翰·S. 哈蒙德. 决策的艺术[M]. 王正林，译. 北京：机械工业出版社，2016.

[3] 丹尼尔·卡尼曼. 思考，快与慢[M]. 胡晓姣，李爱民，何梦莹，译. 北京：中信出版社，2012.

[4] 迈克尔·莫布森. 反直觉思考[M]. 王昭力，译. 北京：中国友谊出版公司，2015.

[5] 永田丰志. 完全图解超实用思考术[M]. 蔡峥，译. 南京：江苏凤凰科学技术出版社，2016.

[6] 巴巴拉·明托. 金字塔原理[M]. 汪洱，等，译. 海口：南海出版公司，2013.

[7] 丹尼尔·戈尔曼. 情商[M]. 杨春晓，译. 北京：中信出版社，2015.

[8] 李中莹. 重塑心灵[M]. 北京：北京联合出版公司，2015.

[9] 普林提斯·马尔福德. 思想的力量[M]. 赵从容，译. 北京：群言出版社，2016.

[10] 帕特·诺伊. 慢决策[M]. 欧阳朋亮，译. 北京：北京联合出版公司，2016.

[11] 斯科特·普劳斯. 决策与判断[M]. 施俊琦，王星，译. 北京：人民邮电出版社，2004.

[12] 诺瑞纳·赫兹. 决策的智慧[M]. 王占华，译. 北京：中信出版社，2014.

[13] 佩格·斯特里普，艾伦·伯恩斯坦. 放弃的艺术[M]. 黄延锋，译. 北京：中信出版社，2014.

[14] 津田久资. 世界上最简单易懂的逻辑思考课[M]. 马潇，译. 北京：人民邮电出版社，2014.

[15] 诺曼·德拉蒙德. 成功的精神[M]. 达真理，译. 广州：广东南方日报出版社，2012.

结构思考力学院简介

结构思考力学院是结构思考力提升的开创者，专注于结构思考力的研究、实践与传播，从 2014 年成立至今，服务 500 强等大中型企业超 300 家，面授课程超过 1000 场，线下学员超过 30000 人，线上学员超过 100 万人。

倡导“透过结构看世界”的生活态度，坚持专注、创新、诚信、尊重的价值理念，以改善国人思维为己任，帮助更多国人做到“思考清晰、表达有力，生活清爽、工作高效”，努力于成为一家值得信赖并受人尊重的，拥有多个领先品牌的综合性教育集团。

结构思考力学院下设企业培训中心、杏壳在线课学习中心、青少年学习中心以及思考力研究院，并以思维系列版权课程为核心，提供多样化产品及服务。

企业学习中心

专注于为各大企业的管理者和职业人提供思维系列版权课程，通过思考结构改善，提升组织绩效！

产品1：公开课程
产品2：企业内训
产品3：版权认证

杏壳在线学习中心

以网络平台为依托，为广大用户提供在线教育服务，让更多国人以最低的学习成本、收获顶级的思维改善成果！

产品1：在线训练营
产品2：系列微课

青少年学习中心

专注于青少年的思维开发，着重培养孩子的独立思考能力，使他们提早具备未来创新人才的核心竞争力！

产品1：标准课程
产品2：冬/夏令营
产品3：体系转移

思考力研究院

以思考力为主要研究对象，联合国内外相关科研教育机构和专家学者，致力于更符合国人思维特点的思考力问题的研究。

公众号 2017 新二维码

杏壳公众号二维码

已引进《结构思考力》版权课的部分企业：

